

T.C
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan:

AYHAN TERZİBAŞ

Danışman:

Yrd.Doç.Dr. Mehmet YILDIZ

BOLU -2006

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE,

Ayhan TERZİBAŞ' a ait Örgüt Kültürünün Toplam Kalite Yönetimine Etkisi
adlı çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ
olarak kabul edilmiştir. 28.09.2006

Akademik Unvan ve Adı Soyadı:

Üye :Prof. Dr. Ahmet Ali KARACA

Üye (Tez Danışmanı) :Yrd. Doç. Dr. Mehmet YILDIZ

Üye :Yrd. Doç. Dr. Sadık ÇUKUR

Prof. Dr. Uğur ESER
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ABSTRACT**THE EFFECT OF ORGANISATIONAL CULTURE TO TOTAL QUALITY
MANAGEMENT****Ayhan TERZİBAŞ****Master Thesis****Department of Business Administration****Advisor : Yrd. Doç. Dr. Mehmet YILDIZ****August 2006, 112 Pages**

We are nowadays facing great changes in the business world. The fast developments of science and technology lead the globalization and harder competition. Therefore the companies try to compete both national and international markets. Most of companies whether disappear from market or joining the other bigger companies.

Total quality administration's being successful nowadays is connected with "the organizational culture. Without completing the organizational culture studies it is impossible for the organizations to be successful in total quality administration.

Organizational culture has risen because of the individual's being unsuccessful in covering its needs by him. Organizations can live when they are successful in getting along well with the societies where they are in. Organizations that are not getting along with the social culture will loose their effects in time.

Our aim in this study is to examine the changing administration system and the effects of this new system in whole quality administration. In our study administration, quality, total quality administration and organization culture have examined.

ÖZET

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE ETKİSİ

Ayhan TERZİBAŞ

Yüksek Lisans Tezi

İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Mehmet YILDIZ

Agustos 2006, 112 Sayfa

İçinde bulunduğumuz şu günlerde iş hayatında büyük değişiklikler yaşanmaktadır. Bilim ve teknolojiadaki hızlı gelişmeler ve küreselleşme daha sıkı bir rekabetin oluşmasına neden olmaktadır. Bu sebeple işletmeler, hem ulusal hem de uluslar arası piyasalarda rekabet etmeye başlamışlardır. Birçok işletme bu zorlu rekabet karşısında ya yok olmakta ya da daha güçlü olan işletmelerle birleşme yoluna gitmektedirler.

Bu gün için bir zorunluluk haline gelen ve her safhada uygulanmaya başlanan Toplam Kalite Yönetiminin örgüte yerleşmesi ve örgütün ayakta kalmasını sağlayarak başarıya taşınması örgüt kültürüne bağlıdır. Örgüt kültürünü tamamlayamamış organizasyonların toplam kalite yönetimini örgütlerine yerleştirmeleri ve uygulamaları imkânsızdır.

Örgüt kültürü, bireyin tek başına ihtiyaçlarını karşılayamaması sonucu doğmuştur. Örgütler içinde bulundukları toplumun kültürü ile bağdaştıkları müddetçe varlıklarını sürdürebilirler. Toplumsal kültürle uyumayan örgütler işlevlerini zamanla yitirirler. Aynı zamanda toplumsal değişime de açık olmak zorundadırlar. Organizasyonların hayatta kalabilmelerini güçlü örgüt kültürleri sağlar.

Çalışmamızın amacı, değişen yönetim anlayışlarını inceleyerek, örgüt kültürünün toplam kalite yönetimine olan etkisini araştırmaktır. Çalışmamız kapsamında yönetim, kalite, toplam kalite yönetimi ve örgüt kültürü incelenmiştir.

TEŞEKKÜR

Tez danışmanım olan Sayın Yrd. Doç. Dr. Mehmet YILDIZ'a çalışmamız boyunca bana göstermiş olduğu anlayış ve rehberliği için en derin teşekkürlerimi sunarım. Bütün Fakülte Hocalarımız ve Sosyal Bilimler Enstitüsü çalışanlarına bu yorucu çalışmalarımda yaptıkları yardımları için teşekkür ederim.

Çalışmam boyunca bana duyduğu inanç ve gösterdiği sabır için eşim Serpil'e ve aileme sevgilerimi sunar ve çok teşekkür ederim. Çalışmam süresinde her türlü desteğim olan ve yardımını benden esirgemeyen Yüksek Lisans sınıf arkadaşım Murat Yüksel YILDIZ'a çok teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
TEŞEKKÜR	v
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vi
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
KISALTMALAR LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1

BÖLÜM I

1.KALİTE VE YÖNETİM KAVRAMLARINA GENEL BİR BAKIŞ

1.1. Kalite Kavramı	3
1.1.2 Kalite Kavramının Tarihsel Gelişimi	5
1.1.3. Kaliteyi Oluşturan Unsurlar	7
1.1.3.1. Tasarım Kalitesi	7
1.1.3.2. Uygunluk Kalitesi	8
1.1.3.3. Kullanım Kalitesi	8
1.2. Yönetim Kavramı	9
1.2.1. Yönetimin Tarihsel Gelişimi	9
1.2.1.1 Klasik Yönetim Anlayışı	11
1.2.1.1.1 Bilimsel Yönetimin Çıkış Sebepleri	12
1.2.1.1.2. Bilimsel Yönetim ve Frederick W. Taylor	13
1.2.1.1.3. Bilimsel Yönetim	14
1.2.1.2. Yönetim Teorisi ve Fayol	16
1.2.1.2.1. Yönetim Teorisi	16
1.2.1.3. Bürokrasi Modeli ve Max Weber	20
1.2.1.4. Klasik Yönetim Anlayışına Katkıda Bulunan Diğer Düşünürler.....	23
1.2.1.4.1. Frank ve Lillian Gilberth	23
1.2.1.4.2. Henry L. Gantt	23

1.2.1.4.3. J.Mooney Ve A.Reiley	24
1.2.1.4.4. L. Guilick	24
1.2.1.4.5. L.F. Urwick	24
1.2.1.4.6. A.Graicunas	25
1.2.1.4.7. Rc.Davis	25
1.2.2. Neo Klasik Yönetim Anlayışı	25
1.2.2.1. Hawthorne Araştırmaları	26
1.2.2.2. Douglas McGregor'un X ve Y Teorisi	30
1.2.2.3. Neo Klasik Yönetim Anlayışına Katkıda Bulunan Diğer Düşünürler.....	32
1.2.2.3.1. Chris Argyris Araştırmaları	32
1.2.2.3.2. Rensis Likert' in Sistem 4 Modeli	33
1.2.2.3.3. Kurt Lewin' in Güç Alanı Teorisi	35
1.2.2.3.4. Tawistock Enstitüsü Araştırmaları	37
1.2.3. Modern Yönetim Anlayışı	37
1.2.3.1. Sistem Yaklaşımı	37
1.2.3.2. Durumsallık Yaklaşımı	38
1.2.3.2.1. Teknoloji ve Örgüt Yapısı ile İlgili Araştırmalar	39
1.2.3.2.2. Çevre ve Örgüt Yapısı İle İlgili Araştırmalar.....	42
1.2.3.2.3. Durumsallık Yaklaşımından Çıkarılabilecek Genel Sonuçlar...	44
1.2.3.3. Z Teorisi	45

BÖLÜM II

2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

2.1. Toplam Kalite Yönetiminin Öncüleri	48
2.1.1. W.Edwards Deming	48
2.1.2. J. M . Juran	51
2.1.3. Philip B. Crosby	52
2.1.4. Prof. Dr. Kaoru Ishikawa	52
2.1.5. Dr. Arman Fiegenbaum	54
2.2. Toplam Kalite Yönetiminin Felsefesi	55

2.3. Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri	56
2.3.1. Önlemeye Dönük Yaklaşım	57
2.3.2. Müşteri Odaklılık	57
2.3.3. Tam Katılım	59
2.3.4. Tepe Yönetiminin Liderliği	60
2.3.5. Çalışanların Eğitilmesi	60
2.3.6. Sürekli Gelişme ve İyileştirme	61
2.3.7. Ölçüm Ve İstatistikler	64
2.3.8. Tedarikçilerle İşbirliği	65
2.4. Toplam Kalite Yönetimi'nin Amaçları	65
2.5. Toplam Kalite Yönetimi Teknikleri	66
2.5.1. Deming Çevrimi	66
2.5.2 (Benchmarking) Kıyaslama	67
2.5.3. Kalite Çemberleri	69
2.5.4. Kalite Yayılımı	70
2.5.5. Politika Yayılımı	71
2.5.6. Tam Zamanında Üretim	71

BÖLÜM III

3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TANIMI, KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ

3.1. Örgüt Kavramı	74
3.2. Örgüt Kültürünün Tanımı	75
3.3. Örgüt Kültürünün Unsurları	77
3.3.1. Değerler	77
3.3.2. Normlar	78
3.3.3. Varsayımlar	78

3.3.4. Seremoniler ve Törenler	79
3.3.5. Semboller	80
3.3.6. Adetler	81
3.3.7. Hikâye ve Efsaneler	81
3.3.8. Mitler	82
3.3.9. Dil	82
3.3.10. Kahramanlar	83
3.4. Örgüt Kültürünün Temelini Oluşturan Özellikler	83
3.5. Örgüt Kültürünün Özellikleri	84
3.6. Örgüt Kültürünün Oluşumu	84
3.7. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları	86
3.8. Örgüt İklimi	87
3.9. Örgüt Kültürü ve Yönetim	88

BÖLÜM IV

4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ'NÜN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE ETKİLERİ

4.1. Örgüt Kültürünün T.K.Y.'ne Zararlı Etkileri	91
4.2. Örgüt Kültürünün T.K.Y.'ne Faydalı Etkileri	92
SONUÇ	93
KAYNAKÇA	95
ÖZGEÇMİŞ	100

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo Numarası	Sayfa
Tablo 1: Yönetim Düşüncesinin Ortaya Çıkışı ve Evrimi	11
Tablo 2: Amerikan, Japon ve Z Tipi Örgüt Yapılarının Karşılaştırılması	46
Tablo 3: Masaaki Imai'nin Kaizen ve Yenilik Kavramların; Karşılaştırması	63
Tablo 4: Diğer Bazı Örgüt Kültürü Tanımları	76

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil Numarası	Sayfa
Şekil 1: Kullanılan Teknoloji ve Örgüt Yapılarına Göre Başarı	40
Şekil 2: Durumsallık Konusunda Yapılan Araştırmalar Sonucunda Oluşturulabilecek Model	45
Şekil 3 :Deming Döngüsü: Birbirini tamamlayan ve süreklilik arz eden dört işlevden oluşmaktadır.	49
Şekil 4: Kaizen- Klasik Gelişme Karşılaştırması	62

KISALTMALAR LİSTESİ

TKY : Toplam Kalite Yönetimi

TSE : Türk Standartları Enstitüsü

EOQC: Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu).

ASQC : Amerikan Kalite Kontrol Derneği

JIS : Japon Sanayi Standartları

AINS : Amerikan Ulusal Standartlar Enstitüsü

ISO : (International Organization for Standardization) Uluslararası Standart Organizasyonu

GİRİŞ

Sürekli yeni gelişmeler ve yenilikler yaşanan dünyamızda insanlar ve toplumlar sürekli daha iyiyi, daha gelişmiş talep eder duruma gelmişlerdir. Teknolojinin iletişimi, ulaştırmayı ve ulaşmayı aşırı derecede hızlandığı günümüzde, insanlar kilometrelerce uzaklarındaki yeniliklerden, değişimlerden ve gelişmelerden anında haberdar olabiliyorlar. Sosyal yaşam her evresinde daha iyiyi, daha yeniyi daha kaliteliyi ister duruma gelmiştir.

Bahsi geçen yeniliklerin yaşandığı günümüzde ekonomi, rekabete dayalı çalışan bir sistem halini almıştır. Ekonomik sistemin birer parçası olan işletmelerde bu rekabet ortamında ayakta kalabilmek için başarısını kanıtlamış olan yönetim yaklaşımlarını benimsemek ve uygulamak durumunda kalmışlardır. Günümüzde başarısını kanıtlamış ve bütün işletmelerce benimsenip uygulanılmaya çalışılan yaklaşım Toplam Kalite Yönetimidir. Toplam Kalite Yönetiminin başarı ile uygulanabilmesi ise sadece yönetim kademesine değil işletmede her kademedeki çalışanlara, yani işletmenin örgütüne bağlıdır. Toplam Kalite Yönetiminin başarı ile uygulanabilmesi için örgütün tüm bireyleriyle, Toplam Kalite Yönetimi ilkelerinin tümünü benimseyip, uygulaması gerekir.

Toplulukların gerçek anlamda örgüt olabilmeleri için kendilerine özgü bir kültürlerinin olması gerekmektedir. Örgütlerin benimseyemedikleri yönetim yaklaşımları, uygulanabilir gözüktükçe de, uygulamanın başarısızlığı kısa sürede ortaya çıkar. Dolayısıyla Toplam Kalite Yönetiminin başarısı için de oturmuş bir örgüt kültürü gerekmektedir.

Bu çalışmada, örgüt kültürünün, işletmelerde başarının anahtarı olarak görülen Toplam Kalite Yönetimine etkisi incelenmeye çalışılmıştır. Çalışma, dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde kalite ve yönetim kavramları üzerinde durulmuştur. Ayrıca Yönetim kavramının tarihçesinden ve geçmişten günümüze yönetim anlayışları hakkında bilgi verilmeye çalışılmıştır.

İkinci bölümde ise Toplam Kalite Yönetimi üzerinde durulmuştur. Toplam Kalite Yönetimi'nin iyi anlaşılabilmesi için T.K.Y.'nin öncülerinden, felsefesinden, temel ilkelerinden, amaçlarından ve tekniklerinden bahsedilmiştir.

Üçüncü bölümde örgüt ve örgüt kültürü kavramlarından, örgüt kültürünün unsurlarından, özelliklerinden, fonksiyonlarından, yönetimle ilişkisinden ve örgüt ikliminden bahsedilmiştir.

Son bölüm olan dördüncü bölümde de çalışmanın başlık konusu olan örgüt kültürünün Toplam Kalite Yönetimi'ne etkileri üzerinde durulmuştur.

Araştırma sürecinde kaynak tarama metodu kullanılmıştır. Geniş bir literatür taraması yapılarak tez konusu ile ilgili en net bilgiler edinilmeye çalışılmıştır. Örgüt kültürünün T.K.Y.'nin başarı ile uygulanmasına etkileri araştırılmıştır.

BÖLÜM I

KALİTE VE YÖNETİM KAVRAMLARINA GENEL BİR BAKIŞ

1.1. Kalite Kavramı

Kalite kelimesi, Latince “qualis” kelimesinden köken almakla beraber “aslında öyle olmak” anlamındadır. Kalite, dünya çapındaki kuruluş ve uzmanlar tarafından uzun yıllardır üzerinde durulmuş, fakat ortak bir tanımı ortaya konulamamış bir kavramdır. Bunun sebebi kalitenin, her birey için farklı standartları içermesi olabilir. “Kaliteyi müşteri tanımlar.”Armand Feigenbaum(Aktan,2000). Ancak kalite herkes için daha üst standartları çağrıştırmaktadır.

Bazı uzmanlar ve kuruluşlarca kalite, şu şekillerde tanımlanmaktadır.

J. M. Juran’a göre "Kalite; amaca ve kullanıma uygunluktur." (Efil, 1996:4).

Dr. K. Ishikawa’ya göre “Kalite; en ekonomik., en kullanışlı ve her zaman tüketiciyi tatmin eden ürünün üretilmesidir.” (Ishikawa, 1998:17).

G. Taguchi’ye göre "Kalite; ürünün sevkıyatından sonra toplumda neden olduğu minimum zarardır.”(Şimşek, 1998:16).

Crosby’ye göre “Kalite, şartlara uygunluktur.”

Taguchi ve Ross’a göre “Kalite, eksiklerden kaçınmaktır.”

Feigenbaum ve Abbott’a göre “Kalite, bir ürün veya hizmetin değeridir.”

Kalite, bir ürün veya hizmetin belirlenen ya da olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır. (ISO 8402 - TSE 9005)

Deming (1992)'e göre “Kalite, müşterinin şimdiki ve gelecekteki isteklerinin karşılanmasıdır.”

Rosender'e göre “Kalite, bir organizasyonun bütün çalışmalarında yer alan kalıcı bir fonksiyondur.”

Kalite, bir hizmetin veya ürünün isteklere uygunluk derecesidir (EOQC - Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu).

Kalite, bir mal veya hizmetin belirli gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür (ASQC - Amerikan Kalite Kontrol Derneği).

"Kalite; ürün ya da hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici isteklerini karşılayan bir üretim sistemidir". Japon Sanayi Standartları (JIS).(Kavrakoğlu, 1992:64)

"Kalite; belirlenmiş ihtiyaçları karşılayabilen mal ve hizmete ait özellik ve karakteristiklerin tümüdür." Amerikan Ulusal Standartlar Enstitüsü (AINS). (Gülen, 1997:17,18)

Kalite, özellikle tüketicinin ihtiyaç ve beklentilerinin bilinmesi, bunlara uygun tasarımın yapılması, bunların hatasız bir şekilde teşkil edilmesi, satış işlemleriyle ilgili bileşenlerin ve alt bileşenlerin güvenilir bir şekilde sağlanması, performansın ve güvenliğin belgelendirilmesi kullanımla ilgili birtakım özelliklerin açık bir şekilde ortaya konulması, satış sonrası hizmetin verimli olması ve bu konuyla ilgili deneyimlerin hepsi şeklinde tanımlanmakta ve sayılan hususların tüketiciyi mutlu ve tatmin etmeye yeteceği ileri sürülmektedir. Kalitenin en basit tanımı Frank Price tarafından "standartlara uygunluk" olarak tarif edilmiştir. (Aydingülü, 2003:33)

Kalite küresel dünyada en başlarda yer alan değerlerdendir. Kalite, toplumlarda yaşam düzeyini ve yaşam standartlarını olumlu yönde etkilemekte, işletmelerde ise rekabet gücünü arttırmaktadır.

İşletmeler açısından bakıldığında, kalite müşteri tatmini ile doğru orantılı olduğu için vazgeçilmez önem arz etmektedir. İşletmelerin sunduğu mal veya hizmetlerin kalitesi ne kadar yüksek olursa, o mal veya hizmetle ilgili müşteri tatmini o kadar yüksek olur. Dolayısıyla kalite işletmeler için rekabet gücünü arttırıcı bir etkindir.

1.1.2 Kalite Kavramının Tarihsel Gelişimi

Kalite, insanlık tarihi ile aynı yaşta olan bir kavramdır. Kalite ile ilgili referans olarak gösterilebilecek en eski kanıt, M.Ö 3000 yıllarında Babil’de Hammurabi kanunlarında bulunmaktadır.

Ünlü Hammurabi Kanunları’nın 229, maddesinde şu ifadeler yer alır: “Eğer bir inşaat ustası bir adama ev yapar ve yapılan ev yeterince sağlam olmayıp ev sahibinin üstüne çökerek ölümüne sebep olursa o inşaat ustasının başı uçurulur.”(TSE, 1994:4). Bu kanun, ortaya çıkarılacak ürün için bir kalite standardı belirleyen ilk kanundur. Fenikelilerde kalite standartlarında bir aykırılık görüldüğünde bunun tekrarlanmasını önlemek için kusurlu malı imal edenin elini kesme yetkisi verilmiştir. Kayıt dışı olarak taş devrine gelindiğinde ise insanoğlu bilinmeyen bir standart parçayla kontrol ederek kalite kontrolün en ilkel biçimini gerçekleştirdiği görülür. Yine eski Mısır’da piramitlerin yapımında taş blokların taşı ustalar tarafından yüzey ve kenarlarının ölçüsel kontrollerini yaptıkları bilinir. Medeniyetin ileriki yıllarında işe kasaba gibi şehirlerde belirli pazaryerleri oluşmaya başlayınca müşteri tarafından yapılan seçim, ustanın hünerine ve şöhretine göre yapılmaya başlamıştır. Daha sonraki yıllarda, loncalar tarafından hammaddeler, süreçler ve ürün için spesifikasyonlar geliştirilerek lonca üyelerinin bunlara uymaları istenmiştir. Ahilik teşkilatı bunun en güzel örneklerinden birisidir. Bu konuda cezai ve özendirici tedbirler geliştirmiş ve uygulanmıştır. Yine 1502’de II. Beyazıd Han tarafından çıkartılan Kanunname-i İhtisab-ı bu günkü anlamda kalitenin esaslarını ve cezai hükümlerini içermektedir (Ünal, 2002:37).

Kalite düşüncesinin gelişmesi incelendiğinde başlıca iki dönüm noktası göze çarpmaktadır. İlki sanayi devrimi, diğeri ise, ikinci Dünya Savaşıdır. Çağdaş anlamda sanayinin oluşmasından önce üretim, ustaların ellerinde, küçük atölyelerde ve el becerisinin izin verdiği hızda idi. Kalite sorumluluğu da bizzat üreten kişilerde yani ustalarda idi. Üretim bu hızda ilerlerken endüstri devrimi gerçekleştirildi. Artık el emeği yerini, çok daha hızlı ve ucuza üreten, makinelere bırakmıştı. Bu gelişmeler sonucunda üretim ve Kalite Kontrol faaliyetleri birbirlerinden ayrıldılar (Kavrakoğlu, 1996:6,7).

1. Dünya savaşı seri üretimi ortaya çıkarırken, endüstriyel denetim gereğini de gündeme getirmiştir. 1920'li yılların başında kalite olgusunun farkına varan şirketler çözümü bağımsız muayene bölümleri oluşturmakta bulmuşlardı. Hedef yine aynıydı. "Kalitesiz ürünün veya hizmetin tüketiciye ulaşmasını engellemek" İngiltere'de 1919 yılında, günümüzde Kalite Güvencesi Enstitüsü olarak tanınacak Teknik Muayene Kurumu kurulmuştur. 1924 yılında Amerika'da Shewhart kontrol çizelgeleri geliştirilmiş ve firmalarda örnekleme metodu kullanılmaya başlanmıştır. Bu çizelgeler 1930'lu yıllarda Amerika ve İngiltere'de yayınlanmıştır.

2. Dünya savaşı, iki yönlü fikir alışverişine izin veren hızlı bir ilerlemenin de başlangıcı olmuştu. (1946 yılında Kalite Kontrol Cemiyeti kuruldu) 2. Dünya savaşı ve sonrasında Kalite kavramı daha çok askeri alanda gündeme gelmiştir. 2. Dünya Savaşı yıllarında üretimin daha çok savaş malzemelerine kaydırılması ve bu malzemelerin çoğu zaman karmaşık ve narin yapıda olmaları kalite ihtiyacını daha da belirginleştirdi. Özellikle o güne kadar tecrübeye dayanan kalite kontrol konusunda, belirli standartların oluşturulması zorunluluğu önem kazandı. Askeri alanda yüksek performans talebi bazı standartların oluşturulması zorunluluğunu getirmiştir (Kavrakoğlu, 1996:34).

İkinci dünya savaşı sonucunda asıl gelişme Japonya'da yaşanmıştır. Amerika'da istatistiksel kalite kontrol kavramı önce Deming sonra Juran tarafından tanıtılmıştır. Birçok eski yönetici işten çıkarılmış, işletme içinde üretim ve planlamada uzman kişiler işbaşına getirilmiştir. Kalitenin bir kavram olarak ortaya

ıkması ise 19. yy.a rastlar. 19. yy.lın sonlarına doğru Taylor'un sistemi Amerika'yı dünyanın lideri konumuna getirmiştir.

Japonların bu yeni st düzey yöneticileri Amerikan yönetim seminerlerine katılmışlar daha sonraları kendileri Amerikalı uzmanlardan daha başarılı olarak kendi seminerlerin: kendileri vermeye başlamışlardır. Bu arada kendi buluşları olan kalite kontrol seminerlerini uygulamaya koymuşlardır. Kalite kontrol çemberi uygulamasına göre bitmiş ürünün muayeneye tabi tutulması yerine muayeneye gerek kalmayacak şekilde üretim sisteminin güvenceye alınması düşüncesi gelişmiş, nükleer enerji, uzay havacılık ve savunma sanayisinde sektörel kalite güvence sistemleri ortaya çıkmıştır.

Bu alışmalar, kalite çalışmalarına st yönetim ile birlikte tüm çalışanların katılımını sağlanması ve müşterilerin %100 tatmin edilmesi amacını taşıyan toplam kalite yönetimi uygulaması takip etmiştir (nal, 2002:37).

1.1.3. Kaliteyi Oluşturan Unsurlar

Bir mamulün kalite karakteristiğinin belirlenmesinde; tüketicici istekleri, rekabet durumu, satış politikaları, mamulün kullanılış amacı, fiyat, mamul dizaynı, malzeme, tezgh, muayene işlemleri vb. birçok faktörün değişen oranlarda etkisi vardır. Bir mamulün kalitesi; tasarım kalitesi, uygunluk kalitesi ve kullanım kalitesinden oluşur (Fıratlı, 1983:2).

1.1.3.1. Tasarım Kalitesi

Mamul fiziksel ve performans özellikleri ile beraber tasarlanır. Mamulün fiziksel niteliklerini gösteren, boyut, ağırlık, hacim vb. ller, aynı zamanda tasarım kalitesini de belirler. Tasarım kalitesi, ürünün müşteri beklentilerini karşılaması amacıyla yapılan ürün tasarım tanımlamalarının lsdr ve müşterilerin beğenisine yöneliktir. Tasarım kalitesi genellikle hedeflendirilmiş kalite olarak adlandırılır. Bir

sanayi, bir ürünü belli bir kalite düzeyinde üretmek ister. Ampul örneğinde, imalatçı, ömrü 900 ile 1100 saat arasında, ya da ömrü 2000 ile 2500 saat arasında olan bir ampülü hedefleyebilir. Genellikle tasarım kalitesi yükseltmek istendiğinde, maliyet de yükselir.

Bir mamul için en uygun tasarım kalitesinin saptanması, kalitenin tüketici açısından değeri ile üreticiye olan maliyeti arasında optimum noktanın bulunması sürecidir (Kobu, 1987:121).

1.1.3.2. Uygunluk Kalitesi

Uygunluk kalitesi; tasarım kalitesinin ürüne yansıtılması çabalarının bir göstergesidir. Bu nedenle uygunluk kalitesi uyum kalitesi olarak da adlandırılır. Çünkü teknik resimlerde belirlenen özelliklere üretim aşamalarında ne ölçüde uyulabildiğini gösterir.

Uygunluk kalitesini gerçekleştirirken, çeşitli maliyetlerin dengelenmesine çalışılır. Belli bir üretim kalitesinin elde edilebilmesi için daha sonra da ele alınacak olan bazı üretimlere katlanmak gerekebilir. Bu üretimler, bozuk mal üretimleri, değerlendirme üretimleri ve koruma üretimleridir. Ölçme, değerlendirme ve koruma faaliyetlerini yoğunlaştırarak (bu durum değerlendirme ve koruma üretimlerinin artmasına yol açar), üretim kalitesini yükseltmek ve dolayısıyla bozuk mal üretimini ve müşteri şikâyetlerini azaltmak mümkün olabilir.

1.1.3.3. Kullanım Kalitesi

Üretim ve satış sonrasındaki mal veya hizmet güvencesi kapsamındaki kalite boyutlarıdır. Bir mal veya hizmet kullanım süresi içinde de kaliteye temel olan özelliklerini kabul edilebilir düzeyde korumalıdır. Kullanım süreci içinde servis imkânları, bakım, yedek parça gibi etmenler kısacası tüketicinin mamulü seçtiği için huzur duymasını sağlayacak olan faaliyetler kullanım kalitesinin konularıdır.

1.2. Yönetim Kavramı

Toplumlar var olduğu günden beri yöneten-yönetilen ilişkisi de var olmuştur. Bilinen en ilkel toplumlardan bu yana sosyal düzenin yöneten-yönetilen ilişkisi üzerine kurulduğunu görüyoruz. İnsana dair her kavram gibi yönetim kavramım da tek bir tanımla tanımlamak imkânsızdır. Yönetim bilimcisi Mary Parker Follet, yönetim "insanlar vasıtasıyla iş yaptırma sanatı" olarak tanımlamıştır. Yönetim en geniş anlamıyla, bir canlının başka bir canlıyı ya da nesneyi etkisi altına alarak ona dilediğini yaptırmasıdır.

Yönetim, amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleşmesi maksadıyla bir inşa grubunda işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümünü ifade eder. Yönetim tüm kaynakları sağlar ve işi yapılışını koordine eder. Yönetim bir örgüt işidir. Aynı zamanda örgütü düzenli bir hale getiren de yönetimdir. Yönetim örgütü yaşatır sürecidir. Yönetim; bir örgütün amaçlarına ulaştıracak işleri yapmak için bir araya gele insanları örgütleyip eşgüdümleyerek eyleme geçirme sürecidir. (Başaran, 2000:12,14)

Yönetim, bir işin ortaya çıkarılması ile ilgili süreçleri belirler, yapılması gerekenleri belirler ve işi yapacak olanların nasıl yapacağını belirler. Başka bir deyişle başkaları aracılığıyla iş görür.

1.2.1. Yönetimin Tarihsel Gelişimi

Yukarıda da belirttiğimiz gibi insanların var oluşundan bu yana yönetilen ve yönetenler vardır. Yönetim, insan ilişkilerinin olduğu her yerde ve zamanda varolmuştur. İnsanların toplum olarak yaşama gereksinimleri, yönetim ihtiyacını ortaya çıkarmıştır.

Tarihçiler yönetim düşüncesinin ilk çağda yaşamış medeniyetlerde dahi varolduğunu ve zaman içerisinde gelişme gösterdiğini belirtmektedir. Tarihçi Daniel

A. Wren organizasyon ve yönetim düşüncesinin başlangıcını M.Ö. 5000’li yıllara kadar götürmektedir (Bkz: Tablo-I.1). Sümerliler o dönemde hem ticari ilişkilerde, hem de devlet yönetiminde geçerli olan ilkeler ve kayıtlara sahip bulunmaktaydılar. M.Ö. 4000-2000 yılları arasında Mısır Medeniyetindeki piramitler organizasyondan başka bir şey değildi. Bu piramitlerde, sürekli görev yapan yöneticiler ve çalışanlar mevcuttu. Mısırlılar bugün modern yönetimin önemli bir aracı olan ileriye dönük tahmin ve planlama konusunda da çalışmalar yapıyorlardı. İbraniler ve Babillerin organizasyon ve yönetim alanındaki düşünce ve uygulamaları da önem taşımaktadır. Babiller bugünkü anlamda sözleşme hukukunun ilk müjdecileri olarak kabul edilebilirler. Milattan önce 2000-1700 yılları arasında yaşayan bu medeniyette ticari ilişkilerde sözleşmenin varlığı dikkat çekmektedir. Yine ilk çağda Eski Yunan felsefesi, bugün sadece yönetim alanında değil, ekonomi, siyaset, sosyoloji gibi pek çok sosyal bilimler alanında temel olarak kabul edilmektedir. Sokrat, Eflatun ve Aristo gibi düşünürlerin eserleri yönetim felsefelerinin gelişimine önemli katkılar sağlamıştır. Bu düşünürlerin eserleri çalışma ahlakı ve yönetim ahlakı alanında ilk eserler olarak kabul edilmektedir. Bu filozoflar sadece devlet yönetimi ile değil, tüm organizasyonlarda yönetim konusu ile ilgilenmişlerdir. Roma İmparatorluğu döneminde de organizasyon ve yönetim alanında gelişmeler olmuştur. Bu dönemde küçük çapta bazı imalathanelerin (silah, tekstil ve çanak-çömlek fabrikaları) varlığı dikkat çekmektedir.

Ortaçağ ve Yakın Çağ içerisinde de organizasyonlar ve yönetim felsefesi alanında önemli gelişmeler yaşandığı görülebilir. Ortaçağda gerek Doğu’da ve gerekse Batı’daki gelişmeler organizasyonlarda hem yapısal değişimi hızlandırmış hem de yönetim anlayışında zaman içerisinde değişikliklere neden olmuştur.

Modern ekonomi biliminin kurucusu Adam Smith’in 1776 yılında yayınlanan “Milletlerin Zenginliği” adlı eseri organizasyon ve yönetim teorisinin bilimsel bir araştırma alanı olarak ortaya çıkmasına önemli katkılar sağlamıştır. Smith’in işbölümü ve uzmanlaşma ile ilgili düşünceleri önemli ölçüde etkilemiştir (canaktanweb, tarihselbakishtm).

Tablo 1: Yönetim Düşüncesinin Ortaya Çıkışı ve Evrimi

SÜMERLİLER MÖ 5000	Hem devlet yönetimi, hem de özel ticari ilişkiler için kullanılabilecek kayıtlara sahiptiler.
MISIRLILAR MÖ 4000-2000	Stok kayıtları mevcuttu; piramitler gibi geniş ölçekli inşaatlar için bir bürokratik yönetime sahiptiler; daimi yöneticiler istihdam ediyorlardı; tahmin ve planlamadan araç olarak yararlanıyorlardı.
İBRANİLER MÖ 4000	Organizasyon yapısı, yönetimi ve kontrolüne ilişkin ilkeler ve uygulamalar mevcuttu. Bu ilkelerin bir kısmı Tevrat'ta ve bu kutsal kitap içerisinde "On Emir" içerisinde yer aldı.
BABİLLER MÖ 2000-1700	Ticari ilişkilerde hukukun uygulanmasını sağladılar; ücretler ve sözleşme ile hukuk kuralları oluşturdular.
YUNANLILAR MÖ 500-200	Çalışma ahlakına önem verdiler; Sokrat'ın evrensel yönetim felsefesi bu döneme rastlar; problem çözme konusunda ilk bilimsel yöntemler Yunanlılar tarafından geliştirilmiştir.
ROMALILAR MÖ 200-MS 400	Silah, tekstil, çanak-çömlek imalatı için fabrikalar yaptılar; ulaşım için yollar inşa ettiler; kalifiye ve uzmanlaşmış işçiler kullandılar; otoriter bir organizasyon yapısını benimsediler.
VENEDİKLİLER 1300	İşletme faaliyetleri için bir yasal çerçeve oluşturdular.
LUCA PACIOLI 1494	Muhasebecilik alanında ilk gelişmeler Pacioli'nin katkıları ile oldu.
ADAM SMITH 1776	Milletlerin zenginliği için işbölümü ve uzmanlaşmanın önemi üzerinde durdu. Piyasa ekonomisinin modern anlamda ilk ilkelerini ortaya koydu.

1.2.1.1 Klasik Yönetim Anlayışı

İnsanların varoluşundan bu yana varolan yönetim bilimi 20. yüzyıla kadar ciddi bir bilim dalı olarak kabul edilmemiştir. Aslen bir mühendis olan Frederick W. Taylor'un 1911 yılında yayınlanan *The Principles of Scientific Management* "Bilimsel Yönetimin İlkeleri" isimli kitabı Yönetimin bir sosyal bilim haline gelmesini sağlamıştır. Yönetimi bir bilim dalı haline getiren ve yönetimle ilgili ilk bilim eserini ortaya çıkaran F. W. Taylor'un kitabını H. Fayol ve Max Weber'in yapıtları izlemiştir. Bu eserler Klasik Yönetim Anlayışı'nın temeli olmuşlardır.

1.2.1.1.1 Bilimsel Yönetimin Çıkış Sebepleri

Bilimsel yönetim hareketini ortaya çıkaran birtakım nedenler söz konusudur: *Bunlardan birincisi teknik gelişmelerdir.* Yeni makinelerin bulunması ve araçların yapılması insanlık tarihi kadar eski olmasına karşın (tekerleğin, ateşin bulunması, demirden ve taştan aletlerin yapılması) bilimsel yönetim hareketini hazırlayacak teknik gelişmeler 18. yüzyılın başlarında meydana gelmiştir. Ayrıca matbaanın yaygın olarak kullanılması, yerleşme merkezlerinin gelişmesi ve kentleşme oranının artması bu teknik gelişmelerin bir sonucu olarak doğmuştur. Bu alanda buharlı makineyi bulan James Watt ve Mathew Robinson Boulton'un çalışmaları önde gelmektedir. Bugün büyük gelişme gösteren fabrika sistemi buhar makinelerinin kullanılmasıyla gelişme sürecine girmiş ve buhar makineleri işletmelerde verimi arttırmıştır. Aynı şekilde bu makinelerin kullanılmasıyla sermaye ihtiyacı ve sermaye giderleri de yükselmiştir.

Bilimsel yönetim hareketinin doğusundaki ikinci neden ise işbölümü ve uzmanlaşmadaki artıştır. Üretimin şekil değiştirmesi ile belli işlerde devamlı çalışan veya aynı makinede aynı işi yapan çalışanlar üretimin artmasında etkili oldular.

Bilimsel yönetim hareketine neden olan diğer önemli olaylar ise; işletmelerin sayı ve büyüklüklerinin artmasıyla beraber organizasyona ihtiyaç duyulması, iş ölçümü yapılması ve mamullerin standartlaştırılmasıdır.

Bilimsel yönetimin doğuşunda, özellikle yaygınlaşıp gelişmesinde, 1880'lerde, ABD.'de ortaya çıkan "yönetim hareketinin" büyük etkisi olmuştur. Yönetim hareketi; yönetimle ilgili bir takım demeklerin kurulması; yönetim konularında yazılar yayımlanması; üniversitelerde "yönetim eğitiminin" başlaması v.b. gibi olayları içeren ve anlatan bir kavramdır.

Yönetim hareketi, bilimsel yönetimin doğuşunda, özellikle, yaygınlaşıp gelişmesinde büyük bir rol oynamıştır. Bilimsel yönetimin yaygınlaşıp gelişmesinden

sonra da, "yönetim hareketi", "bilimsel yönetim hareketine" dönüşmüştür (Dinçer, 1996:112,113)

1.2.1.1.2. Bilimsel Yönetim ve Frederick W. Taylor

Taylor 1856 yılında Philadelphia Amerika'da doğdu. İlk olarak hukuk eğitimi alır fakat sağlık sorunları nedeniyle yarıda bırakır. Taylor 1878'de Midvale Steel Company'ye (Çelik Şirketi) işçi olarak girdi. Kısa zamanda grup şefliğine ve sonunda birinci ustabaşılığa yükseldi. Hırslı bir kişiliğe sahip olan Taylor, gece derslerine devam ederek Stevens, Teknoloji Enstitüsü'nden 1883'te makine mühendisliği diplomasını aldı. Ertesi yıl Midvale şirketinde başmühendisliğe getirildi ve burada kendi tasarılarına uygun bir makine atölyesi kurdu.

Geliştirdiği 40'tan fazla makinenin patentini alan Taylor'un, bir mucit olarak kariyer yapması mümkünken, ilgi alanı çalışmanın rasyonelleştirilmesine yönelikti. Ustabaşı olarak çalıştığı dönemde bile, çalışma sürecini zaman ve hareket araştırmaları (1891'den sonra) sayesinde ayrıntılı bir biçimde incelemiş ve büyük bir zaman kaybının söz konusu olduğunu saptamıştı. Her işçinin en etkin biçimde çalıştırılması üzerine hesaplar yaptı. Çalışma sürecini, zamanı hesaplanmış belirli küçük işlere ayırmayı önerdi.

Taylor 1890'da Manufacturing Investment Company'ye yönetici olarak girdi ve burada üç yıl çalıştı. Ardından, 1901'e kadar çeşitli işletmelerde mühendis olarak çalıştı ve bu dönemde başkaları yanı sıra pik demirin elde edilmesine ve işlenmesine ilişkin metotları denedi ve yüksek hız çeliğini geliştirdi. 45 yaşına geldiğinde, artık çalışmasına gerek bulunmadığını ileri sürerek düzenli meslek yaşamına son verdi. İş hayatından çekilmesinin bir nedeni de sağlığının bozulmuş olmasıydı.

Taylor 1903'ten sonra bilimsel şirket yönetimi kavramı üzerinde çalıştı ve bu araştırmalarının sonucunu 1911'de The Principles of Scientific Management (Bilimsel Yönetimin İlkeleri) adı altında yayınladı. Taylor bu yapıtında topladığı

alışmalarına dayanarak çalışma gücünün daha etkin bir hale getirilmesi için öneriler sundu.(kimkimdir, taylorhtml)

1.2.1.1.3. Bilimsel Yönetim

Frederick W. Taylor'un ortaya çıkardığı "Bilimsel Yönetim Yaklaşımı", yönetim ve üretim faaliyetlerinin bilimsel olarak incelenmesi ve yönetim uygulamalarının bilimsel esaslara dayandırılması gerektiğini savunmaktadır. Verimsiz çalışmayı ve israfı ortadan kaldırmak, işçi ve yönetim arasındaki çatışmayı mümkün olduğu kadar azaltmak ve işbirliğini sağlamak amacı taşımaktadır.

Taylor, bürokrasinin klasik yazarlarının tersine, toplumun güç yapısının sorunlarıyla değil, verimliliğin uygulamadaki problemleriyle ilgilenmiştir. Dolayısıyla analizlerindeki temel unsur, toplumun bütünü değil, işyerindeki bireydir (Mouzelis, 2001: 101).

Taylor, incelemelerinde, sanayide çalışan işçilerin ekonomik olarak alıştırılmadıklarını gözlemlemiştir. Bu durumun iki zararlı sonucu olmaktaydı;

Birincisi: İnsan iş için gerekli olmayan bir takım hareketleri yapmaktaydı. Böylece, işe harcayacağı enerji ve zamanın büyük bir kısmı boşa gidiyordu. En basit yapabileceği işleri, daha güç ve karmaşık yol ve yöntemlerden hareket ederek yaptığı için çabuk yoruluyordu.

İkincisi: Çalışma zamanını tamamlayıp belli bir süre sonra işe paydos etmesi sonucunda, elde edilen verim düşük olmaktaydı. Çünkü kişinin gerekli hareketler yanında gereksiz olanlarını da yapması hem saat başına üretimi azalmakta ve hem de işçiyi daha çok yorarak, çalışma saatleri ilerledikçe verimini düşürmekteydi.

Taylor çalışmalarının büyük bir kısmını üretim atölyelerinde ve rutin işler yapan işçilerin iş tiplerini inceleyerek geçirmiştir. Ancak incelendiği işler, büyük ölçüde devri tekrarlanan işlerdir. Tecrübeli ve bilgili bir iş gören bu tür işlerde belirli bir yöntemi geliştirebilmekteydi. Ayrıca bu işler; iş görenin düşünsel çabalarına gerek olmadan zamanla kazanılan alışkanlıklarla yürütebilmektedir.

Bu tür işlere bilimsel dilde "teknik işler" adı verilmektedir. Taylor ve onun kurmuş olduğu Taylorizm ekolünün izleyicileri yapmış oldukları çalışmalarda; işgörenlerin, işleri yaparken çoğu zaman atıl duran vücut azalarından gereken şekilde yararlanamadıklarını, gereksiz hareket ve oyalanmalarla standart bir çalışma hızı veya temposuna erişemediklerini, çalışma süreleri ile dinlenme sürelerinin iyi ayarlanamamasının yorgunluğu arttırdığı ve dayanıklılığı azalttığını, nihayet bu üç hususun iş verimliliğini düşürdüğü, zaman ve para kayıplarına neden olarak maliyetleri yükselttiğini ortaya çıkarmışlardır.

Taylor ve arkadaşlarının, insan sorunlarına bakış açılan, daha çok teknik adam, yani mühendis gözüyle olmuştur. Bu nedenle, rutin ve alışılmış işlerin etkin bir biçimde örgütlendirilmesi ve yürütülmesi için yöntem geliştirme çabalarından öteye geçememiştir. Taylor'un üç ana ilkesi vardı;

1- Bir iş en verimli şekilde yapılmak isteniyorsa, eski alışılmış usulleri bir kenara bırakarak yeni yöntem geliştirmeye çalışmalıdır. Bu amaçla, zaman ve hareket etütlerine girilmelidir. İşte gereksiz yapılan hareketler kesinlikle önlenmelidir. Bunun için üç ile beş yıllık bir zaman gerekebilir.

2- İş etkin (en iyi şekilde) ve hızlı bir biçimde yapılabilmesi için iş-göreni özendirmelidir. Bu, belirli üretim miktarına (Standart hedefe) ulaşan kimselere normal ücretler dışında prim ve ikramiyeler verilerek gerçekleştirilebilir.

3- İşgörenin çalışmasını belirleyen kuralları kapsayan yöntemi uygulamak ve diğer çalışma koşullarını (makinelerin hızı, işlerin sırası gibi) düzenlemek için

tecrübeli ustabaşlar kullanmalıdır. Bilimsel yöntemlere aykırı hareket edenler cezalandırılmalıdır.

Bu üç ilkeye ilâve olarak Taylor'un önemli olmayan bir dördüncü ilkesine de burada değinmeden geçemeyeceğiz. Taylor, genç ve yöntem geliştirme görevi ile yükümlü olan alt kademelerde görevli mühendislerle "geliştirdiğiniz yöntem ve sistemleri üst kademe yöneticilerini tamamen ikna etmeden yürürlüğe koymaya kalkmayınız." öğüdünde bulunmaktadır (Eren, 2003:25,26).

1.2.1.2. Yönetim Teorisi ve Fayol

Henry Fayol, 1841 yılında Paris'te doğmuştur. 1860 yılında "Saint-Etienne" Yüksek Maden okulunu bitirmiş Commentary Fourchambault'ın kömür işletmesine girmiştir. Madencilik alanında çeşitli eserleri vardır. Ayrıca, makale, konferans ve "Administration Industrielle et Generale" adını taşıyan eseriyle yönetim alanında da büyük katkıları olmuştur. 1918 yılında emekli olduktan sonra Bilimsel Araştırmalar Merkezinde yönetim alanına katkıda bulunmaya, 1925 yılına kadar devam etmiş, 1925 yılında ölmüştür.

1.2.1.2.1. Yönetim Teorisi

Yönetim düşüncesinin temel teorisini, yönetim ve örgüt olgusunu daha kapsamlı bir biçimde inceleyen; yönetim ve örgütlerle ilgili bir takım ilke ve teknikler belirlemeye yönelik, makro nitelik taşıyan "*Yönetim Teorisi*" oluşturur. Bununla birlikte, yönetim teorisi, bir bakıma, bilimsel yönetim ilkelerinin, örgütün üst kademelerinde uygulanmasına yöneliktir. Yani bu yaklaşım bilimsel yönetimin eksik bıraktığı yönleri tamamlamak amacıyla ortaya atılan ve onun devamı sayılabilecek nitelikte bir yaklaşımdır.

Taylor, daha çok işgörenin işi icra ederken bizzat uyması gereken ilke ve kuralları, işte gerekli olan hareketleri ve bu hareketleri yapmak için harcanacak zamanlara ilişkin çalışmalar üzerinde durmuş, bunların yol ve yöntemlerini

açıklamıştır. Fayol ise, bir örgütü yönetmek veya o örgütün birimlerinin birinin başında bulunan bir yöneticinin yapması gereken faaliyetleri, bunlara ilişkin işlev, ilke ve kuralları açıklamıştır. Ayrıca Fayol, örgütlerde kişilerarası ilişkiler üzerinde çalışmış, diğer bir deyimle, işletmenin psiko-sosyal yönünü incelemiştir. Taylor ise, örgütlerde insan ile onun iş yaparken kullandığı araçlar ve makineler arasındaki ilişkileri, diğer bir deyimle işletmenin psiko-teknik yönünü ele almıştır. Fayol, aynı zamanda kumanda birliği ilkesi yönünden de Taylor'dan ayrılmaktadır. Çünkü Fayol, Taylor'un fonksiyonel ustabaşılık fikrini kumanda birliğine ters görmektedir (Dinçer, 1996:119,120).

Fayol bir işletme içerisindeki fonksiyonları altı grup halinde incelemiştir:

- Teknik fonksiyon (üretim)
- Ticari fonksiyon (Satın alma ve satma)
- Muhasebe fonksiyonu (kayıtların tutulması)
- Finans fonksiyonu (kaynak temini ve kullanımı)
- Güvenlik fonksiyonu (İşyerinin ve personelin güvenliği)
- Yönetim fonksiyonu

Fayol yönetim fonksiyonunu da beş grupta incelemiştir :

- Öngörmek (Prevoir)
- Organize etmek
- Kumanda etmek (yürütmek)
- Koordine etmek
- Kontrol etmek.

Fayol, 1916 yılında yazdığı Endüstriyel ve Genel Yönetim (Administration Industrielle et Generale) isimli kitabında yönetim ile ilgili tecrübeye dayalı bütün görüşlerini toplamıştır. Fayol bu eserinde işletmelerin verimsizliğinin kötü yönetimden kaynaklandığını ileri sürmüştür. Fayol'un öncülüğünü yaptığı yönetim süreci akımında da iktisadi etkinlik, verimlilik ve rasyonellik düşüncesi esas alınmaktadır. Rasyonellik, etkinlik ve verimliliği sağlayacak örgüt yapısı ile ilgili

prensipier oluşturulmaya çalışılmıştır. Fayol'un ortaya attığı gt yapısıyla ilgili prensipier günümüzde de büyük ölçüde önemini korumaktadır(Ertürk, 1996:96).

1916 yılında yayınlanan " Endüstriyel ve Genel Yönetim " adlı eserinde yöneticiler için yerine getirilmesi gereken faaliyetleri belirtir.

Fayol'un yönetim ilkeleri:

İş Bölümü: İş bölümünün temel amacı aynı çabayı harcayarak daha fazla üretim yapmaktır. Klasik uzmanlaşma fikrinin temelini teşkil eden uzmanlaşma giderleri azaltır, çıkarları arttırır ve iş eğitimini kolaylaştırır. İnsanların bir araya geldiği her durumda iş bölümü söz konusudur. Uzmanlaşma bireyleri ve grupları en iyi şekilde kullanma biçimidir.

Yönetim Birliği: Yönetim birliği komuta birliği ile karıştırılmamalıdır. Fayol yönetim birliğinin organizasyonun düzenlenmesiyle; kumanda birliğinin ise yönetim uygulamalarıyla ilgili olduğuna dikkat çeker. Fayol'un bu ilkesi Taylor'un fonksiyonel ustabaşılık ilkesi ile çelişmektedir.

Merkezileşme İlkesi: yöneticilerin ellerinde yetkileri bulundurma ve ya yetkileri alt basamaklara devretme merkezleşme-merkezleşmeme olarak tanımlanabilir. Fayol'a göre merkezizyetilik bir derece ve ölçü meselesi olup, asgari ölçüde merkezcilik, koordinasyonun gerektirdiği bir zorunluluktur.

Yetki ve Sorumluluk İlkesi: Yöneticilerin sorumlukları ile kullandığı yetki arasında ilişki vardır. Fayol yetkiyi emir verme hakkı ve itaat sağlama gücü olarak tanımlar. Bir kimse belli bir faaliyetin sonuçlarından sorumlu ise yetki verilmek zorundadır.

Hiyerarşi İlkesi: Fayol, hiyerarşinin en st kademedен en alt kademeye kadar uzanan kumanda zinciri olduğunu belirtmiştir. Kademelerin fazla olduğu büyük kuruluşlarda ise hiyerarşi ilkesi işlerin hızlı ilerlemesini engeller. Bunun için aynı seviyedeki astların aralarında iletişim kurmasına izin verilmelidir.

Kumanda Birliği İlkesi: Her astın, bir üste bağlı olmasını, bir üstten emir almasını ve üste hesap vermekle yükümlülüğünü ifade eder.

Disiplin: Disiplin sağlamada her kademede yeterli ve başarılı yöneticilerin bulunmasının, görev sorumluluk ve hakların açık ve seçik olarak belirlenmiş olmasının, müeyyidelerin açık bir şekilde uygulanması üzerinde durmuştur.

Hakkaniyet İlkesi: Çalışanların iyi niyet ve sadakatlerini sağlamak için onlara iyilik ve eşit biçimde davranmak gerektiğini söyler. Adalet ilkesi yerine hakkaniyet ilkesi terimini kullanır.

Genel Çıkarların Kişisel Çıkarlara Üstünlüğü İlkesi: Organizasyon çıkarları kişi ve grup çıkarlarının önünde gelir. Bunun olabilmesi için; üstlerin örnek davranışı ve ciddiyeti, adil biçimde açık ve seçik olarak düzenlenmiş anlaşma ve iyi bir ücret gerekmektedir.

Çalışanların Ödüllendirilmesi: Ücretler ekonomik koşullara ve işçinin değerine uygun olmalıdır. Ücrette adil olunmalıdır. Çalışan kişinin yetenek düzeyi, verilen sorumluluk, yaşam standardı, personelin arz ve talebi, genel ekonomik durumlar adil ücret için birer ölçüdür.

Düzen İlkesi: Maddi ve sosyal düzen olmak üzere iki kısımda inceler. Her şey kendi yerinde; her bireye bir yer ve her birey kendine uygun yerde şeklinde bir düzenden yanadır.

Personelin Devamlılığı ve Denge: Fayol işe giren personelin işe alışma devresi olduğunu ve kısa zamanda işi öğrenmenin zor olduğunu belirtir. Bunun için belirli bir süre geçmelidir. Devamlı olarak bir işte kalan vasat bir yönetici çok çabuk iş değiştiren üstün yetenekli yöneticiden daha çok tercih edilir.

Girişim İlkesi: Plan dışında düşünmek ve bunda başarılı olmak akıllı bir yöneticinin en iyi tatmin olma biçimidir. Yöneticiler astların girişim güçlerini

arttırmaları için destek olmalıdırlar. Yöneticilerin plan yapma ve uygulama yeteneklerinin geliştirilmesi gereklidir.

Birlik Ruhu İlkesi: Kuruluşun amacı etrafında birleşme ve uyumlaştırma, özellikle kumanda birliği ilkesinin titizlikle uygulanmasıyla mümkündür (Koparal, 1999:30-31).

Günümüzde de halen bir kısmı geçerli olan bu klasik yönetim ilkeleri, Fayol'un uzun yıllar alan yöneticilik deney ve tecrübelerinin bir ürünüdür. Çünkü düşünür, özel ve kamu maden işletmelerinde, teknik eleman ve yönetici olarak uzun süre çalışmıştır. Bu nedenle, Fayol'un kitabı uygulamalı bir takım deneyler sonucu elde edilen tecrübelerden meydana getirilmiştir. Ancak, Fayol bir sosyal bilimci değildir, bu nedenle, daha çok örgütlerin verimliliğini artırıcı yönetsel önlemlere ağırlık vermiştir. Fayol'un açıklamış olduğumuz yönetim işlevleri ve bunlara ilişkin ilkeler insan davranışlarına ve psikolojisine ters düşen klasik yönetim anlayışının temellerini oluşturması bakımından da önemli ve ilginç olmaktadır.

Fayol ve arkadaşlarının insanın üstün yetenek ve becerileri ile yaratıcılığını görmek şöyle dursun, onu tabiatına aykırı biçimde tanımlamışlar ve üretim için duygusuz bir araç ya da robot gibi algılamış ve değerlendirmişlerdir (Eren, 2003:28,29).

1.2.1.3. Bürokrasi Modeli ve Max Weber

Alman iktisatçı ve sosyologu olan Max Weber, Almanya'nın Erfurt kasabasında doğmuştur. Hukuk fakültesini bitiren Weber, daha sonra öğretim üyeliği de yapmıştır. Kendisi modern sosyolojinin kurucularından biri olarak tanınmaktadır. Hukuk, iktisat, sosyoloji alanındaki fikirleri, birçok düşünürü etkilemiştir.

Klasik teorinin üçüncü yaklaşımı, Max Weber tarafından geliştirilen "İdeal Bürokrasi" kavramıdır. Max Weber, bürokrasiyi, belli bir örgütlenme ve yönetim biçimi olarak ele almıştır. Max Weber'e göre, geniş gruplar halinde bir arada çalışan insanlar, belli büyüklüğü aştıktan sonra rasyonel ilkelere uygun olarak örgütlenip,

yönetilmelidir. Bu ilkeler, ortak bir otoriteye tâbi bütün büyük ve geniş gruplar için aynıdır. Bir organizasyon yaklaşımı olarak bürokrasi, günlük dilde kullanılan işlerin geciktirilmesi ve kırtasiyecilik gibi anlamların aksine, belirli özelliklere sahip bir organizasyon yapısını ifade etmektedir. Bu anlamda "bürokrasi", geniş bir alana yayılmış toplumsal fiil ve hareketlerin, rasyonel ve objektif esaslara uygun olarak düzenlenmesi sürecidir.

Weber resmi (biçimsel) örgütleri, meşru sosyal kontrol sistemlerinin ya da yetki yapısı teorisinin bir parçası olarak incelemiş, bürokratik örgütü, yetkinin ortaya çıkış biçimi olarak tasarlamıştır. Weber, kuvvet ve ikna gibi diğer sosyal etkileme biçimlerinden ayırdığı, yetkiyi, belli bir grubun belli bir kaynaktan çıkan emirlere itaat etme ihtimali şeklinde tanımlamıştır.

Weber yetki kavramı üzerinde durmuş ve yetkiyi üçe ayırmıştır. Bunlar doğuştan kazanılan statüye bağlı geleneksel yetki, kişinin üstün özelliklerinden kaynaklanan karizmatik yetki ve kişiye veya geleneklere dayanmayan, gücünü kanun, kaide veya idari kararlardan alan hukuki yetkidir.

I. Geleneksel Yetki: Geleneksel yetki kişisel olup, doğuştan kazanılan statüye dayanır. Astlar emirleri sadakatle yerine getirirler. Emirlerle, geleneklere uyduğu sürece riayet edilir; yetki ve emirler, geleneklere aykırı olmadığı takdirde meşrudur.

II. Karizmatik Yetki: Karizmatik yetki tipinde de, yetki yine kişiseldir. Ancak, yetkinin kazanılışı bakımından, karizmatik ve geleneksel yetki tipleri arasında fark vardır. Karizmatik yetki, önderin, kutsallık, kahramanlık v.b. gibi üstün niteliklerine dayanır. Karizmatik önderin emirlerine ve kurduğu düzene, geleneklere uyduğu ya da rasyonel ya da hukuki olduğu için değil, karizmatik öndere inanç ve onun arzusu olduğu için uyulur. Karizmatik önderler astlarını, statü ya da uzmanlık bilgilerinden çok, kendisine bağlılık derecesine göre seçerler.

III. Hukuki Yetki: Geleneksel ve karizmatik yetki tipinden farklı olarak hukuki yetki kişisel değildir. Yetkiyi elinde bulunduranlar, bu yetkiyi seçimle

kazanırlar, seçimleri de rasyonel kurallara dayanır. Hukuki yetki tipinde, emirler herkesi bağlayıcı kaide ve normlara dayanır ve rasyonel olduğu öne sürülür. Yetkiyi elinde bulunduranlar da, kaide ve nizamla uymak zorundadırlar. Emirlerle, geleneklere uyduğu ve önderin arzusu olduğu için değil, rasyonel kaidelere dayanması nedeniyle uyulur.

Weber'e göre, çağdaş organizasyonlar için en uygun yetki türü, hukuki yetkidir. Bunun nedenleri ise şunlardır:

- Yönetimde devamlılık sağlar,
- Üstlere yetkilerini kullanmaları için hukuki imkân ve araçlar sağlanmıştır,
- Yetkinin mahiyet ve sınırları açık ve seçik olarak belirlenmiştir,
- Yönetim kademelerinde bulunanlar, yeteneklerine göre ve rasyonel olarak seçilir (Dinçer, 1996:129)

. Weber'e göre bürokrasi ve devlet yönetimi için başlıca şu ilkeler önem taşımaktadır:

- Otorite ve sorumluluğun organizasyonda açık olarak belirlenmesi,
- Görevlerin ve yapılacak işlerin önceden tespit edilmesi ve planlanması,
- Sürekli kontrol ve teftiş,
- Organizasyonda yazılı kuralların oluşturulması ve saklanması,
- Yöneticilerin seçimle değil, atama yoluyla işbaşına getirilmesi,
- Emir ve komuta zinciri içerisinde hiyerarşik bir organizasyon yapısı oluşturulması,
- Çalışanların resmi bir sınavdan ve belirli bir eğitim seminerinden sonra işe kabul edilmesi (Aktan, 1997:23).

1.2.1.4. Klasik Yönetim Anlayışına Katkıda Bulunan Diğer Düşünürler

Klasik Yönetim Anlayışına katkıda bulunan diğer düşünürler aşağıda yaptıkları katkıları ile anlatılmışlardır.

1.2.1.4.1. Frank ve Lillian Gilberth

Frank Gilbreth 1868'de doğdu. Massachusetts Teknoloji Enstitüsü giriş sınavlarını geçti, fakat onun yerine sözleşmeli işe girmeyi tercih etti. Tuğla örücüsü çıraklığına başladı. Çabucak tuğla örücülüğü eğitiminde kullanılan farklı hareket serileriyle ilgilendi. İlk olarak işçiye nasıl tuğla öreceği öğretilirdi, sonra yavaş adımla nasıl çalışacağı öğretilirdi, sonunda da hızlı adımda nasıl çalışacağı eğitimi verilirdi. Gilbreth verimin artırılması için bu üç hareket serisinden herhangi birinin elenip elenemeyeceğini merak etti. Bu noktadan birçok iş alanını etkileyen zaman ve hareket çalışmalarını geliştirdi. Karısı Lillian yönetim alanında ünlü bir otorite ve uluslararası konferanslar veren bir kişi olmaya başlaması yanında onun için devamlı bir arkadaş ve iyi bir ortakı (Hodgetts, 1999)

1.2.1.4.2. Henry L. Gantt

Taylor'un en yakın meslektaşlarından biri olan Henry Gantt, onunla birlikte Midvale ve Bethlehem çelik şirketleri dahil çeşitli kuruluşlarda çalışmıştı. Gantt daha sonra tek başına danışmanlıklar yaparak bu alanda kişisel katkılarını sergilemiştir. Onun en iyi bilinen çalışmaları olan, planlama, zamanlama ve kontrol grafiklerini gösteren "Gantt şemaları" bugün bile kullanılmaktadır. Gantt aynı zamanda benzeri olmayan bir ücret teşvik sistemi geliştirmiştir. Buna göre, işçilere verilen zaman limiti içinde gereken standartlara ulaştıkları zaman ek ödeme yapıldığı gibi, onların ustaları da, işçilerini arzulanan (hedeflenen) düzeye getirildikleri için prim verilerek ödüllendiriliyordu. Gantt işinde zorluk çeken işçileri eğitmeleri için ustaları sürekli olarak özendirmiştir.

1.2.1.4.3. J.Mooney Ve A.Reiley

Mooney, General Motors şirketinin üst kademe yöneticilerindendir. A.Railey ise bir tarihçidir. Düşünürler, müştereken hazırladıkları eserlerinde yönetimin temel ilkesinin koordinasyon olduğunu, diğer ilkelerin amaçlar etrafında faaliyetlerin koordine edilmesi esnasında ortaya çıktıklarını ve ikincil derecede önemli olduklarını savunmaktadırlar.

Organizasyonda hiyerarşi basamaklarının oluşturulması ve faaliyetlerin bu basamaklar içerisinde dikey ve yatay biçimde süreçlendirilmesinin de koordinasyon ilkesi sonucu ortaya çıktığını savunmuşlardır. Koordinasyon ne ölçüde başarılı biçimde gerçekleştirilirse, işletmenin etkinliğinin de o ölçüde artacağını ileri sürmektedirler.

1.2.1.4.4. L. Guilick

Organizasyonlarda işbölümü üzerinde durarak bunun nedenleri-ni açıklamıştır. İnsanlar arasında kapasite ve bilgi farkları bulunduğuna değinen Guilick, bu farklılıklardan dolayı insanın aynı anda birçok işi yapamayacağını bunun yerine kapasitesine en uygun olan faaliyet alanında uzmanlaşmasının yararlı olacağına işaret etmiştir. Düşünür, işbölümünün doğurduğu koordinasyon sorunu üzerinde durarak bunu gidermenin yollarını araştırmıştır. Yönetim fonksiyonları arasında "raporlama" ve "bütçeleme" gibi iki yeni fonksiyon ilavesinde bulunan Guilick'e göre, söz konusu fonksiyonlar, planlama, örgütleme, personel atama, yürütme, koordinasyon, raporlama ve bütçeleme olmak üzere yedi adettir. "Organizasyon Kuramı Hakkında "Düşünceler" adını taşıyan kitabında bu fonksiyonları inceleyerek önemli katkılarda bulunmuştur.

1.2.1.4.5. L.F. Urwick

Düşünür mantıksal olarak faaliyet, neden ve sonuç arasında ilişkiler geliştirerek yönetim sürecini oluşturan fonksiyonları incelemiştir. Bu inceleme sonucunda fonksiyonların neden-süreç-etki ilişkilerini ortaya koyarak bu ilişki

zincirinin doğurduğu sekiz adet yönetim ilkesi belirlemiştir. Bu ilkeler arasında kontrol alanı, işbölümü ve uzmanlaşma, amaç birliği, yetki ve sorumluluk denkliği, hiyerarşik skalalar gibi klasik örgütlenme kuramının temelini oluşturan hususlar yer almaktadır.

1.2.1.4.6. A.Graicunas

Fransız matematikçi olan Graicunas, Fayol'un düşüncelerinden geniş ölçüde etkilenecek organizasyonlarda bölümler ve kısımlar arası ilişkiler ve bu ilişkilerin doğurduğu sorunları incelemiştir. Graicunas, bir yöneticinin kontrol alanının dar veya geniş olmasına etki eden nedenlerin başında ast sayısının aritmetik artışı karşısında insan ilişkilerindeki artışların üssel (geometrik) olmasını göstermiştir. Böylece ast sayısı artışları ile bir yöneticiye sorunlar yükleyen ilişki artışları arasındaki fonksiyonel bağıllığı bir formül ile ortaya koymuştur.

1.2.1.4.7. Rc.Davis

Düşünür, "Tepe Yönetiminin Temelleri" isimli kitabında daha çok yönetim felsefesi üzerinde durarak başarının bu felsefenin tutarlılığına ve yönetim ilkelerine uygunluğuna bağlı olduğuna işaret etmiştir. Düşünür, yönetim fonksiyonlarını planlama, örgütlenme ve kontrol olarak üç kısımda incelemiş, daha sonra da iyi bir organizasyonun taşınması gereken başlıca özelliklerin neler olduğunu açıklamıştır.

Görüleceği üzere bu yedi düşünür, Fayol, Taylor ve Weber'in düşüncelerinin yerleşmesinde ve geliştirilmesinde önemli katkılarda bulunmuşlar, klâsik yönetim düşüncesinin pekiştirilmesini sağlamışlardır (Eren, 2003:35,36).

1.2.2. Neo Klasik Yönetim Anlayışı

Neo Klasik Yönetim Yaklaşımı düşünürleri, Klasik Yaklaşımın yönetim olgusunu açıklamakta yetersiz kaldığını savunmuşlardır. Klasik yönetim anlayışı insan robotsu bir varlık olarak değerlendirmekteydi. İnsanın yalnızca kendi menfaatleri doğrultusunda hareket eden iktisadi-akılcı bir yaradılıştaki olduğu

savunuluyordu. Örgütler bir makine, insan ise onu tamamlayan bir parça olarak değerlendiriliyordu. Bu doğrultudaki görüşler klasik yönetim yaklaşımını sınamak için bir takım büyük çaplı deneyler yapılmasına vesile olmuştur. Bu deneyler “İnsan İlişkileri Yaklaşımı” adı altında ortaya çıkan yeni bir bakış açısını destekleme amaçlı yapılmışlardır. Bu deneylerden en önemlileri Hawthorne araştırmalarıdır.

1.2.2.1. Hawthorne Araştırmaları

1880 – 1949 yılları arasında yaşayan Elton G. MAYO, asistanı Fritz J. ROETHLİSBERGER ile birlikte Western Electric Company Chicago “ Hawthorne “ tesislerinde 1924 yılında başlayan ve literatürde “ Hawthorne Araştırmaları “ olarak bilinen bir dizi araştırma yapmıştır. Mayo bu araştırmalarda, psikolojik, fizyolojik ve ekonomik öğelerin tesislerde çalışan işçilerin tutumlarına olan etkilerini incelemiştir. Bu çalışmaların bir kısmı “ Ulusal Bilim Akademisinin Ulusal Araştırma Konseyi “ tarafından yürütülmüştür. Araştırmalara Mayo ve Roethlisberger dışında W. J. Dickson, A. T. Northead’da katılmışlardır (Alpugan, 1997:140).

Hawthorne araştırmalarında aşağıdaki deneyler yapılmıştır.

1. Işıklandırma deneyleri
2. Röle Montaj Odası deneyi
3. İkinci Röle Montaj Odası deneyi
4. Mika Yarma Test Odası deneyi
5. Mülakat Programı
6. Seri Bağlama Odası Deneyleri

A. Işıklandırma Deneyleri

Bu deneyler 1924 ve 1927 yılları arasında yapılmıştır. Harvard İşletme Enstitüsü bu deneyleri desteklemiştir. Bu deneyde çeşitli işçi gruplarının çalışma ortamlarına verilen aydınlatmanın derecesiyle oynanmıştır ve işçilerin iş verimliliğine etkisi araştırılmaya çalışılmıştır.

Sonuçta aydınlanma dereceleri ile oynamanın verimlilik üzerine hiçbir etkisi olmadığı görülmüştür (Duncan, 1978:35).

B. Röle Montaj Odası Deneyi

Bu deneyde; insanların çalışmadan kaynaklanan yorgunluklarının, kişilerin çalışma verimlilikleri üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Çalışma saatlerini azaltma, dinlenme molalarının artırılması, araç ve malzemelerdeki değişikliklerin, dış fiziksel ortamın çalışanlara etkileri belirlenmeye çalışılmıştır.

Deneylerin ilk bir buçuk yılında deney yapanlar iş şartlarının düzelmesine bağlı olarak verimliliğinin artmasından, deneye konu olan çalışanlar da işin daha zevkli hale gelmesi ve daha fazla para kazanılmasından dolayı memnundular. Bu sırada eski çalışma şartlarına geri dönülünce üretimde hiçbir değişikliğin olmadığı görüldü.

Böylece insancıl olayların karmaşık yapıda oldukları anlaşıldı. Burada unutulmuş bir şey vardı: “İşçilerin deney ve deney yapanlara karşı takındıkları durumun deneyi etkileyeceğiydi.”(Hatiboğlu, 1993:51)

C. İkinci Röle Montaj Odası Deneyi

İlk Röle Montaj Deneylerinde ücret teşvik sistemlerinin üzerinde fazla durulmamıştır. İlk Röle Montaj Deneylerinde ücret teşvik sistemi üretim üzerinde olumlu etki yapmıştı. Bundan dolayı ikinci Röle Montaj Deneyleri yapılmış ve ücret teşvik sistemlerinin üretimde neden olduğu artışlar araştırılmıştır.

Röle deneylerine genel bir bakış yapılacak olursak deneye konu olan faktörlerin somut faktörlerden oluşturulamayacağı gerçeği gözler önüne serilmiştir.

D. Mika Yarma Test Odası Deneyleri

Bu deneyde iş koşullarındaki çeşitli değişikliklerin (çalışma ve dinlenme saatleri v.b), ücret teşvik sistemi konmaksızın üretime yapacağı etkiyi araştırmak amaçlanmıştır. Aynı zamanda fazla mesai uygulamalarının da etkisini ölçebilme fırsatı elde edilmiştir. İşçi niteliği olarak iş deneyimi dışında özel bir niteliğe dikkat edilmemiştir. Ücretler eski sistem olarak adlandırdığımız departman usulüne ilişkin hesaplanmıştır (Baransel, 1993:248)

Mika deneylerinin sonuçları oldukça şaşırtıcıdır. Dinlenme sürelerinin çalışma ortamına eklenmesiyle birlikte verimliliğin arttığı görülmüştür. Fazla mesai konulduğunda verimlilik azalmakta, kaldırıldığında artmaktadır.

E. Mülakat Programı

Adından da anlaşılacağı gibi bu deneyde çalışanlarla mülakat yapılmaya çalışılmıştır. Onların sorunları sıkıntıları dinlenmiş, çözümler bulunmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmalardan bazı sonuçlar elde edilmiştir.

- 1- Çalışanların hareketlerinin hislerinden ayrı olamayacağı kanısı oluştu.
- 2- Hislerin kolayca gizlenebileceği ve bunları anlamamanın ve tetkik etmenin oldukça zor olduğuydu. Örneğin el sıkmanın bile bir hissi anlamı olabilir.
- 3- Bir insanın hislerini anlamak için o hisle doğrudan doğruya ilgili olaylara değil, daha geniş bir çevreye bakmak gerekir.
- 4- Çalışan sadece ücreti ile ilgilenmez. İşçiler arkadaşları tarafından beğenilmek, önem verilmek isterler. Patronun selamı, yeni gelen çalışana işi öğretme konusunda bir rica, zor bir iş verilmemesi çalışan için önemlidir.

Mülakat programına bu perspektiften bakıldığında, iş ve işin öneminden çok çalışan için iş ortamı ve kişiliği tatmin daha ön plana çıkmaktadır (Hatiboğlu, 1993:53).

F. Seri Bağlama Gözlem Odası

Bu deneyde; sosyal grupların davranışının araştırma sonuçlarının daha gerçekçi bir ortamda yapılmasını yani işçilerin çalışma koşullarındaki his ve davranışlarını görebilmeyi amaçlıyordu.

G. Hawthorne Araştırmalarının Sonuçları

Bu araştırmaların sonunda Mayo ve arkadaşları verimlilik artışının nedenini şu biçimde açıklamışlardır:

Çalışma sürelerinin psikolojik ve fiziksel yorgunluğu azaltacak biçimde düzenlenmesi, programlı dinlenme aralarının konması, işçilerin düzenli sağlık kontrollerinden geçirilmeleri ve öğle yemeklerinin verilmesi, doğum günü partileri düzenlenmesi ve buna çeşitli hediyelerle yönetimin de katılması işçiler üzerinde işletmenin önemli bir parçası olduklarına dair duyguları oluşturmuştur. İşçilerin o güne kadar alışmadıkları nitelikte olan bu davranış onların hem yönetime ve hem de kendilerine duydukları takdir, saygı ve güveni artırmıştır. Ayrıca iş grubunu oluşturan kızlar deneyler sırasında 5-8'er kişilik küçük gruplardan oluştukları için kısa zamanda birbirleriyle tanışma, anlaşma ve duygusal yönden de bir yakınlaşma imkânı elde etmişlerdir. Bu da onların birbirleriyle uyumlu, yardımlaşan ve sürekli dayanışma içinde çalışan arkadaş grubu olmalarına yol açmıştır. Karşılıklı sevgi ve güvenin sağlanmış olduğu iş ortamında başarı ve verim de sürekli artışlar ortaya çıkmıştır.

Bunların yanında Hawthorne araştırmalarından, insan tabiatı ile ilgili olarak aşağıdaki sonuçlara varılmıştır:

i. İnsan, esas itibarıyla sosyal ihtiyaçlarla motive olur. Ayrıca, iş arkadaşlarıyla ilişkileri, temel özdeşim duygusunun gelişmesini sağlar,

ii. Sanayi devriminden bu yana işlerin ileri derecede rasyonelleştirilmesi, işlerin, işçiler için anlam kaybına neden olmuştur. Bu anlam kaybının sosyal ilişkilerle giderilmesi eğilimi ortaya çıkmıştır,

iii. Çalışan kişiler, yönetimin denetimi ve ödülllerinden çok, çalışma grubu arkadaşlarından gelen etkilere karşı duyarlıdır,

iv. Yönetime karşı duyarlılık, nezaretçinin, çalışan kişilerin "sosyal" ve "kabul edilme" ihtiyaçlarını tatmin derecesine bağlıdır (Dinçer, 1996:147,148).

Hawthorne araştırmaları yönetim biliminin içindeki insan faktörünün önemini ortaya çıkmasına sebep olan geçerli ilk bilimsel çalışmadır. Hawthorne araştırmaları çeşitli yönlerden eleştirilere konu olsa da insan faktörünün önemini vurgulamış ve insanın yoğun bir şekilde araştırma konusu yapılmasında etkili olmuştur (Mucuk, 1997:23).

1.2.2.2. Douglas McGregor'un X ve Y Teorisi

Neo-klasik yönetim teorisyenlerinden bir diğeri Douglas McGregor' dur. McGregor 1960 yılında *İşletmenin İnsan Boyutu (Human Side of Enterprise)* adlı kitabı yayınlamıştır. Bu yönetim uzmanı X ve Y olmak üzere iki farklı insan tipini ele almış ve karşılaştırmıştır. McGregor' un senaryolaştırdığı iki farklı insan tipinin özellikleri şu şekildedir:

X Teorisi ve Varsayımları:

İnsan, doğuşu itibarıyla çalışmayı sevmez ve mümkün olduğu ölçüde işten kaçır.

İnsan çalışmayı doğası gereği pek sevmediği için onun çalışmasını motive etmek, ödüllendirmek, kontrol etmek, yerine göre de cezalandırmak gerekir.

Genellikle insanlar sorumluluktan kaçma eğilimindedir ve yönetmektense yönetilmeyi arzular. Birey işinde özellikle güvence arar.

Y Teorisi ve Varsayımları:

Her insan için çalışmak, dinlenmek, eğlenmek kadar doğal bir istek ve arzudur. Çalışmak birey için başlı başına bir tatmin kaynağı olabilir.

Sadece dışarıdan kontrol etmek ve cezalandırmak bireyi organizasyon amaçlarını gerçekleştirmeye yöneltmeyebilir. İnsan, kendi kendini yöneterek ve denetleyerek de amaçlara ulaşılmasını sağlayabilir.

İnsana yetki ve sorumluluk devri, onun benliğini ve kişisel becerilerini ortaya koymak için fırsat yaratır. Dolayısıyla bu tür bir tatmin netice olarak organizasyon amaçlarının gerçekleşmesine imkân sağlar.

İnsan sadece sorumluluk yüklenmeyi değil, sorumluluk aramayı da uygun şartlar olduğunda öğrenebilir. Sorumluluktan kaçmak, insanın doğasında sabit olan bir özellik değildir.

Organizasyonda sorunların çözümü için yaratıcılık, yüksek kapasitede bir hayal gücü, hünerlilik çalışanlarda mevcuttur.

Çağdaş endüstriyel yaşamın koşulları altında insanlardaki mevcut potansiyelin çok az bir kısmından yararlanılmaktadır.

McGregor'un X ve Y teorileri özünde organizasyonda insan ilişkilerinin önemini vurgulamaktadır. McGregor' a göre organizasyonel performansın artırılması için iletişime, motivasyon ve ödüllendirmeye, yetki ve sorumluluk devrine önem veren Y teorisinin benimsenmesi gereklidir.

1.2.2.3. Neo Klasik Yönetim Anlayışına Katkıda Bulunan Diğer Düşünürler

Neo Klasik Yönetim anlayışına katkıda bulunan diğer düşünürlerden bazıları şunlardır.

1.2.2.3.1. Chris Argyris Araştırmaları

Yönetimde insan boyutunu ilk ele alan uzmanlardan bir diğeri Chris Argyris' dir. Bu yönetim uzmanı, 1957 yılında *İnsanın Kişiliği ve Organizasyon* (Personality and Organization), 1960 yılında *Organizasyonel Davranışı Anlamak* (Understanding Organizational Behaviour), 1964 yılında ise *Bireyi ve Organizasyonu Bütünleştirmek* (Intergrating the Individual and Organization) adlı eserlerini yayınlamıştır.

Argyris, literatürde “*Olgunluk Teorisi*” olarak adlandırılan bir teori geliştirmiştir. Argyris' e göre insan, bebeklik döneminden olgunluk düzeyine kadar bir evre içerisinde gelişimini sürdürür. Bu evre içerisinde insan davranışlarında şu özellikler dikkat çekicidir:

Kişi, her şeyi başkalarından beklemeyip aktif duruma geçer,
 Başkalarına karşı tam bağımlı olmayıp nispi bağımsızlığa kavuşur,
 Sınırlı davranışlardan çok yönlü davranışlara geçer,
 İşe karşı ilgisi artar,
 Şimdiki zamanla ilgili olan davranış yerini geçmiş ve gelecek zamanla ilgili düşünce ve tecrübelerle bırakır.
 Kendine güveni vardır, başkalarını kendinden aşağı görmeye başlar,
 Kendi bilgi ve yeteneklerini tanımaya başlar.

Dikkat edilirse, insanın yaşı ilerleyip olgunlaştıkça davranışları da daha “pozitif” bir hale dönüşmektedir. Örneğin, başlangıçta işin yapılması konusunda pasif durumda olan birey, daha sonra işlerini kendi yapmaya başlar. Yine başlangıçta

başkalarına bağımlı olarak gelişimini sürdüren birey, belirli bir yaştan sonra daha bağımsız davranmaya yönelir. Davranışları belirli sınırlar içerisinde iken zamanla daha farklı düşünmeye ve davranmaya başlar. Bireyin henüz çocukluk dönemindeki yüzeysel ilgisi, zamanla daha da artar ve birey, konuları daha derinlemesine tanıma ve öğrenmeye çalışır. Bireyin olgunluk öncesinde kısa dönemli düşünme eğilimi daha belirgindir. Ancak, olgunlaşma düzeyi arttıkça bireyin daha uzun dönemli düşünme isteği artar. Yine insan olgunlaştıkça, kendi bilgi ve yeteneklerini kavramaya başlar ve bunları geliştirme isteği artar.

Argyris, geliştirdiği bu “olgunluk teorisi”ni organizasyonlara uyarlamış ve organizasyonlardaki mevcut yönetim sistemine göre bireyin gelişmesinin (olgunlaşmasının) sağlanabileceğini ve/veya engellenebileceğini belirtmiştir. Merkeziyetçi ve hiyerarşik organizasyonlarda kişilerin başkalarına bağımlı ve pasif bir durumda çalışmak zorunda kaldıklarını; buna karşın yatay ve adem-i merkeziyetçi organizasyonlarda kişilerin olgunlaşma ve gelişme düzeylerinin daha hızlı olduğunu savunmuştur. Argyris, yetki ve sorumluluk devrinin mevcut olduğu organizasyonlarda bireylerin daha yüksek performans göstereceklerini ifade etmiştir. Özetle, Argyris organizasyonda şu hususların üzerinde durulması gereğinden söz etmektedir:

Organizasyonda merkeziyetçi-hiyerarşik örgütlenme yerine adem-i merkeziyetçi yatay örgütlenme yapısı oluşturulmalıdır.

Organizasyonda bireyin yetki ve sorumluluk alanı genişletilmelidir.

Organizasyonda yükselme imkânları mevcut olmalı ve yükselme kriterleri açık ve adil olmalıdır.

1.2.2.3.2. Rensis Likert’ in Sistem 4 Modeli

Yönetimde insan boyutunu ele alan araştırmacılardan birisi de Rensis Likert’ tir. Likert, 1961 yılında *Yönetimin Yeni Yönleri* (New Patterns of

Management) ve 1967 yılında ise *İnsani Organizasyon* (The Human Organization) adlı kitapları yazdı. Özellikle İnsani Organizasyon başlığını taşıyan eserinde insan ilişkileri ve insan davranışları konusunu daha detaylı olarak analiz etti.

Likert' in geliştirdiği modelde Sistem 1 , “Otoriter-hiyerarşik yönetim” i; Sistem 4 ise “katılımcı yönetim” i ifade etmektedir. Sistem 1 olarak adlandırılan yönetim modelinde üst yönetici ile çalışanlar arasında iletişim son derece yetersizdir. Yönetici, çalışanları genellikle korkutarak, tehdit ederek, cezalandırarak ve bazen de ödüllendirerek motive etmeye çalışır. Bu sistemde temel motivasyonel araç olarak takdir ve ödüllendirme çok sınırlı olarak uygulanmaktadır. Yine Sistem 1 modeli içerisinde ekip çalışması anlayışının hakim olmadığı, işlerin emir-komutaya göre yönetildiği söylenebilir. Yönetimde karar alma sürecine çalışanların ve alt kademe yöneticilerin katılımı söz konusu değildir. Her karar üst yönetim tarafından alınır ve alt kademelerdeki yönetici ve çalışanlar tarafından uygulanır. Yine organizasyonun amaç ve hedefleri tek yönlü olarak üst yönetim tarafından tespit edilir ve bu süreçte alt yönetim kadroları dahil edilmez. Son olarak Sistem 1 modelinde sürekli kontrol ve teftiş ile çalışanlara gözdağı verilmeye çalışılır ve gerekirse cezalandırma uygulanır.

Likert' in Sistem 1 modeline tamamen ters yönetim modeli ise Sistem 4 Modelidir. Bu modelin başlıca özelliklerini ise şu şekilde sıralayabiliriz:

- Organizasyonda yönetici ve çalışanlar arasında yatay iletişim söz konusu- dur. Yöneticilerle çalışanların görüşmeleri arasında bir engel söz konusu değildir.
- Yöneticilerin organizasyon çalışanlarına tam bir güveni söz konusudur.
- Organizasyonda temel motivasyonsal araç takdir ve ödüllendirmedir.
- Organizasyonda tam bir bilgi paylaşımı söz konusudur.
- Organizasyonda ekip çalışmasına son derece önem verilmektedir.

- Organizasyonda karar alma sürecine çalışanların katılımı geniş ölçüde teşvik edilmektedir ve katılımcı bir yönetim anlayışı hakimdir.
- Organizasyonun vizyon ve amaçları tüm organizasyon çalışanlarının katılımı ile gerçekleştirilir.
- Organizasyonda problem çözme tekniklerinden geniş ölçüde yararlanılarak hataların önceden tespit edilmesine çalışılır.

Dikkat edilirse Sistem 4 ile Sistem 1 yönetim modelleri arasında tam bir farklılık bulunmaktadır. Sistem 2 ve Sistem 3 yönetim modelleri ise iki uç yönetim modeli arasında yer alan iki farklı sistemdir. Gerek Sistem 3, gerekse Sistem 1 modellerinde tam bir adem-i merkeziyetçilik, yatay ve katılımcı organizasyon yapısı söz konusu değildir. Bu kriterler açısından değerlendirildiğinde Sistem 3' ün Sistem 2' ye göre, Sistem 2' nin ise Sistem 1' e göre daha iyi bir organizasyon yapısı olduğu söylenebilir.

Özetle, Rensis Likert, ideal yönetim sisteminin Sistem 4 modelindeki unsurlara göre inşa edilmesi gerektiğini savunmuştur. Likert, “insani organizasyon” oluşturmak için başlıca şu unsurların organizasyon kültüründe var olması gerektiğini vurgulamıştır:

Yatay iletişim,

Katılımcı yönetim (ekip çalışması, karar alma sürecine katılım vs.)

Takdir ve ödüllendirmeye dayalı motivasyon,

Güven.

1.2.2.3.3. Kurt Lewin' in Güç Alanı Teorisi

Yönetim bilimine önemli katkılarda bulunan bir teorisyen olan Kurt Lewin' in geliştirdiği ve literatürde “*Güç Alanı Analizi*” olarak bilinen yaklaşımını, yönetimde insan ilişkileri ve insan davranışları alanına uygulayabiliriz.

Güç alanı analizine göre organizasyonda birbirine zıt iki güç bulunmaktadır: (1) Sürükleyici güçler, (2) Engelleyici güçler. Lewin' e göre sürükleyici güçler, üst yönetimin alt yönetim kademeleri üzerindeki olumlu ve/veya olumsuz etkileridir. Engelleyici güçler ise, organizasyonun daha yüksek performansla çalışmasını sınırlayan faktörlerdir. Örneğin, her organizasyonda tembellik, işten kaçma, hata yapma korkusu vs. nedenlerden dolayı organizasyonun performansının artmasına engel teşkil eden faktörler mevcuttur. Bu engelleyici güçlerin ortadan kaldırılmasında iki farklı yönetim modeli söz konusu olabilir. Organizasyonda takdir ve ödüllendirmeye dayalı bir motivasyon sistemi, yetki ve sorumluluk devri, katılımcı yönetim teknikleri (ekip çalışması, öneri sistemleri vs.), yatay iletişim, ortak vizyon ve misyona sahip olma vs. faktörler organizasyonun gelişmesini “engelleyici faktörler” in ortadan kalkmasına yardımcı olabilir.

Buna karşın organizasyonda korkuya ve cezalandırmaya dayalı bir sistemin aynı zamanda, merkeziyetçi-hiyerarşik bir yönetim yapısının mevcut olması durumunda ise organizasyonun önündeki engelleyici güçlerin ortadan kaldırılması zor olabilir. Bu durumda organizasyona karşı duyulan güven ortamı yokolur ve organizasyona karşı düşmanlık daha da artabilir. Kurt Levin' in Güç Alanı Analizi, özet olarak organizasyon yapısı ve kültürünün çalışanlar üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerini görmemize imkan sağlamaktadır.

Kurt Lewin, organizasyonda insan ilişkilerini ve davranışlarını etkilemede liderlik tipinin de belirleyici rol oynadığını açıklamaktadır. Lewin' e göre üç tür liderlik söz konusudur: (1) Otoriter, (2) Liberal, (3) Demokratik/Katılımcı. Lewin' e göre otoriter lider çalışanlar üzerinde baskı kuran, emir ve talimatlar veren, tüm güç ve yetkileri kendisinde toplayan kimsedir. Bunun aksine, liberal lider çalışanları kararlarında ve yapacağı işlerinde tamamen serbest bırakan bir liderdir.

Demokratik/katılımcı liderlik türünde ise lider, çalışanlara rehberlik ve öncülük etmekte, organizasyonda karar alma sürecine çalışanların katılımını teşvik etmektedir. Lewin, organizasyonda çalışanlardan en yüksek performans elde

edebilmek için demokratik/katılımcı liderlik anlayışının gerekli olduğuna inanmaktadır.

1.2.2.3.4. Tawistock Enstitüsü Araştırmaları

Literatürde İngiltere’ de Tawistock Enstitüsü araştırmacılarından Eric Trist ve K. W. Bamforth tarafından kömür ocaklarında yapılan araştırma sonuçları da yönetimde insan boyutunu analiz eden çalışmalardan biri olarak ele alınmaktadır. Bu araştırma sonuçlarını, kısaca şu şekilde özetleyebiliriz:

Daha küçük gruplarda insan ilişkileri daha yakın olduğundan grup içi dayanışma daha yüksektir.

Mekanik kitlesel üretim insan ilişkilerini zayıflatmakta ve çalışanların verimliliğini azaltmaktadır (canaktanweb, neo-klasik.htm).

1.2.3. Modern Yönetim Anlayışı

Toplumun değerlerinin zamanla farklılaşması, sanayileşmenin ve teknolojinin gelişmesine paralel olarak, örgütlerin de büyüyüp karmaşık hale gelmesi, dinamik bir yapıya sahip olan örgütlerin sorunlarına klasik yollarla çözüm arayışlarını yetersiz kılmıştır. Bu çerçevede bir takım yeni yaklaşımlar geliştirilmiş ve bu yaklaşımlar modern yönetim teorileri başlığı altında toplanmıştır. Bu teorilerin en önemlileri sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımıdır (Demirkan, 1997: 27).

1.2.3.1. Sistem Yaklaşımı

Kelime anlamı olarak sistem, bir veya daha çok amaca veya sonuca ulaşmak üzere aralarında ilişkiler olan fiziksel veya kavramsal, birden çok bileşenin oluşturduğu bütünü ifade eder.

Sistem kavramının önemi “insan ilişkileri” yaklaşımının başlangıç noktasını teşkil eden Hawthorne araştırmalarında ortaya çıkmıştır.

Sistem Yaklaşımı, ilk olarak biyoloji dalında düşünülmüştür. Bir biyolog olan L.V. Bertalanffy, *Genel Sistem Teorisi*’nde, her olayı belirli bir çevre içinde başka olaylarla ilişkili olarak incelemenin olayları anlama ve kontrol etme açısından daha etkin olduğu ileri sürmüştür. Bertalanffy’ye göre; sistem birbirleriyle ilişkili parçalardan meydana gelir. Bertalanffy, biyolojide uyguladığı sistem teorisini diğer alanlara da uygulamak istemiş ve çeşitli disiplinler için ortak prensiplerin var olduğunu göstererek hepsine uygulanabilecek genel bir analitik model geliştirmeye çalışmıştır.

Bertalanffy’nin görüşü aynı zamanda modern açıdan bir örgütü de tanımlamaktadır. Dolayısıyla örgütte bir sistemdir.

Sistem yaklaşımıyla örgütler birer sistem olarak ele alınarak, yönetim olaylarının ve bu olayların gerçekleştirildikleri birimlerin birbirleriyle olan ilişkileri; bu ilişkilerin niteliği ve belirli bir birimdeki gelişmelerin diğer birimler üzerindeki etkileri araştırılmaktadır. Değişik bir anlatımla, sistem yaklaşımı ile yönetim olayları başka olaylarla ve dış çevre şartları ile ilişkili olarak incelenmektedir. Böyle bir yaklaşım biçimi, örgüt içindeki yönetim faaliyetlerinin temelini oluşturan eşgüdüm için gerekli olan içsel ve dışsal faktörlerin görülmesi için bir çerçeve sağlamaktadır (Koçel, 1999:175).

Sistem yaklaşımının yönetim düşüncesine kazandırdığı açık sistem kavramı, örgütlerin ve çevrelerindeki diğer örgütlerle karşılıklı etkileşimi anlatmaya yardımcı olması açısından çok değerlidir (Ataman, 2002:139).

1.2.3.2. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı, değişik durum ve koşullarda başarılı olmanın anahtarını, değişik kavram, teknik ve davranışlarda arar. Bu yaklaşım da örgütü bir

sistem olarak ele alır. Sonuçta bir örgütün yapısı çeşitli dış çevre etmenleri ile ilim niteliği, kullanılan teknoloji, personelin özellikleri ve izlenen amaçlar gibi iç etmenlerden etkilenmektedir (Ataman, 2001:142).

Organizasyonların içinde yer aldığı çevrenin unsurları ile yönetim ve organizasyon kavramı ve teknikleri arasında fonksiyonel bir ilişki kurarak, yöneticinin daha etkili ve verimli yönetim için, örgütün içinde bulunduğu durum ve çevre şartlarının iyi değerlendirilmesi gerektiği hususu bu yaklaşımın ana temasını oluşturur (Ertürk, 1996:99).

Durumsallık yaklaşımına göre, her zaman her yerde ve her şartta geçerli bir örgüt yapısından bahsedilemez. Örgütlerle ilgili her şey o örgütün içinde bulunduğu şartlara, yani örgütün içinde bulunduğu duruma bağlı olarak değişmektedir.

Durumsallık yaklaşımına göre;

1. Örgütün kendi iç durumu
2. Örgütün çevresel etkenler ve unsurlarla ilişkisi
3. Örgütün kullandığı teknolojinin durumu ve özellikleri
4. Örgütün içinde bulunan personeli sosyo-kültürel özellikleriyle birlikte ele almak ve sorunlara çözüm aramak gerekir.

Durumsallık yaklaşımının gelişmesi ve kabullenilmesi bir takım araştırmalar sonucu gerçekleşmiştir.

1.2.3.2.1. Teknoloji ve Örgüt Yapısı ile İlgili Araştırmalar

A- Woodward Araştırmaları

Bu araştırmalarda eski teorilerde ortaya konan“Her yerde ve her koşulda en iyi tek bir örgüt yapısı ve yönetim biçimi vardır.” tezi ele alınmıştır. Araştırma sonucunda bu çürütülmüştür. Bundan sonra elde edilen veriler tekrar incelemiş ve

kullanılan teknoloji türü ile örgüt yapısı arasındaki ilişkiler üzerinde yoğunlaşmıştır.

Araştırma sonucunda örgütlerin kullandıkları teknoloji türünün farklı şekillerde örgüt yapılarında uygunluk gösterdikleri ortaya çıkarılmıştır.

Woodward'ın bu bulgularını ve yorumunu aşağıdaki gibi göstermek mümkündür.

Şekil 1: Kullanılan Teknoloji ve Örgüt Yapılarına Göre Başarı

Birim	Mekanik	Başarısızlık
	Organik	Başarı
Kitle	Mekanik	Başarı
	Organik	Başarısızlık
Süreç	Mekanik	Başarısızlık
	Organik	Başarı

B- Aston Grubu Araştırması

Aston grubu örgüt yapıları ile ilgili olarak üç ana değişken üzerinde durmuştur. Bunlar, faaliyetlerin yapılandırılması, otorite yoğunlaşması ve iş akışının kontrolüdür.

I. Faaliyetlerin yapılandırılması: Bu değişken personelle davranış ve yapacağı işlerin önceden belirlenmesi, resmi ve yazılı iş yapma yöntem ve rutinin geliştirilmesi, ihtisaslaşma, standartların geliştirilmesi, işbölümü, yönetim kademeleri gibi unsurları içermektedir.

II. Otorite yoğunlaşması: Bu değişken örgütlerde karar verme yetkisinin nasıl ve hangi kademelerde kullanıldığı ile ilgilidir.

III. İş akışının kontrolü: Bu değişken iş akışının çeşitli gayrişahsî yöntemlere mi bağlandığı yoksa bu kontrolün emir-komuta personelinin kararlarına mı bırakıldığı ile ilgilidir.

Aston grubuna göre organizasyon yapıları (ya da yukarıdaki değişkenlerin alacağı değerler) organizasyonun amaçları, kaynakları, kullandığı teknoloji, çevre ile ilişkisi ve sahiplik durumu gibi faktörler tarafından etkilenmektedir. Ayrıca organizasyon yöneticilerinin kararları da yapıyı etkileyen önemli diğer bir faktördür.

Aston grubunun bulguları ve ulaştığı sonuçlar şu şekildedir: Elde edilen sonuçlar Woodward çalışmasının sonuçlarının destekler niteliktedir. Birimlerin kullandığı teknoloji (iş akışı) ne kadar otomasyona yönelmişse, iş akışının sırası ve yönü ne kadar sabit olarak belirlenmişse, birimlerin o kadar mekanik, ihtisaslaşmış bir organizasyon yapısına sahip oldukları, standart yöntemlerin ayrıntılı bir şekilde kullanıldığı görülmüştür (Dinçer, 1996:188,189).

C- Tawistock Enstitüsü Araştırmaları

Bu araştırmalardan neo klasik yönetim bölümünde bahsedilmiştir.

D- Thompson' un Çalışmaları

Thompson' un çalışması teorik bir çalışmadır. Thompson, çalışmasında örgüt yapı ve süreçleri ile teknoloji ve çevre arasındaki ilişkileri incelediği için

durumsallık yaklaşımına büyük katkıları olmuştur. Örgütlerin çevreleri ve kullandıkları teknolojiler bakımından farklı olmaları nedeniyle, örgütsel yapılarının oluşturulma esaslarının farklı olacağını belirtmektedir.

E- Perrow' un Rutin ve Rutin Olmayan İş Sınıflandırması

Perrow, örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek için yapması gereken işleri ikiye ayırır. Rutin işler ve rutin olmayan işler. Rutin işler, nasıl yapılacağı iyi bilinen, belirli teknikleri olan, sıkça yapılan işlerdir.

Rutin olmayan işler ise, çok az teknik ve yönteminin bulunduğu, daha az tekrarlanan işlerdir.

Perrow, temel teknoloji türlerini sınıflandırmayı ve örgüt yapıları ile ilişkilendirmeyi amaçlamıştır (Dinçer, 1996:191).

1.2.3.3.2. Çevre ve Örgüt Yapısı İle İlgili Araştırmalar

A- Burns ve Stalker Çalışması

Burns ve Stalker, 1955-1961 yılları arasında, gerçekleştirdikleri çalışmada, işletmelerde gerçekleştirilen yönetsel uygulamalar ve örgütsel düzenleniş ile işletmelerin dış çevre koşulları ve işletme tarafından gerçekleştirilen teknik ve ticari faaliyetler arasındaki ilişkileri araştırmışlardır (Sucu, 2000:74).

Çalışmalar sonucu Burns ve Stalker örgüt yapılarını "mekanik" ve "organik" olmak üzere ikiye ayırarak sınıflandırmışlardır. Mekanik örgüt yapısı klasik yönetim anlayışını bakış açısındaki örgüt yapısıdır ve dış etkenlerin olmadığı durgun ve dengeli olduğu ortamlar için uygundur. Organik örgüt yapısı ise kendi kendine

değişebilen ve değişken dış etkenlere hızlı cevap verebilen örgüt yapısıdır. Çevre şartlarının hareketli ve değişken olduğu ortamlar için uygundur.

B- Lawrence-Lorsch Çalışması

Bu araştırmalarda değişen çevre şartlarına ayak uydurmada hangi örgüt yapısının etkin olacağını belirlemeye çalışmışlardır. Çalışmalarında farklılaşma ve bütünleşme olmak üzere iki temel kavram kullanmışlardır.

1. Farklılaşma: Çeşitli işlevsel departmanlardaki yöneticilerin bilgisel ve duygusal farklılıkları kastedilmektedir.
2. Bütünleşme: Uyum sağlamak amacıyla farklı işlevsel departmanlar arasında gerçekleştirilmek zorunda olunan işbirliğidir. Farklılaşma ne kadar artarsa bütünleşme o kadar azalır.
3. Araştırma sonuçlarına göre örgütün içyapısı çevre şartlarına bağlı olarak değişecektir.

C- Robert Duncan Araştırması:

Robert Duncan yaptığı çalışmalarda örgüt-çevre ilişkisi üzerinde durmuştur. Çevrenin yapısı, özellikleri, bunların nasıl belirleneceği ve çevrenin nasıl faal hale getirileceği konularında çalışmalar yapmıştır.

Araştırma sonucunda, örgütün dış çevre değişimlerine uyumluluğunun, örgütün karar organlarının yapısının dış çevre unsurlarının özelliklerine uygun olması ile direk bağlantılı olduğu fikrini ortaya atmıştır.

1.2.3.2.3. Durumsallık Yaklaşımından Çıkarılabilecek Genel Sonuçlar

Durumsallık yaklaşımından çıkarılabilecek genel sonuçlara değinmeden önce örgüt ile çevresi arasındaki etkileşimi incelemek faydalı olacaktır.

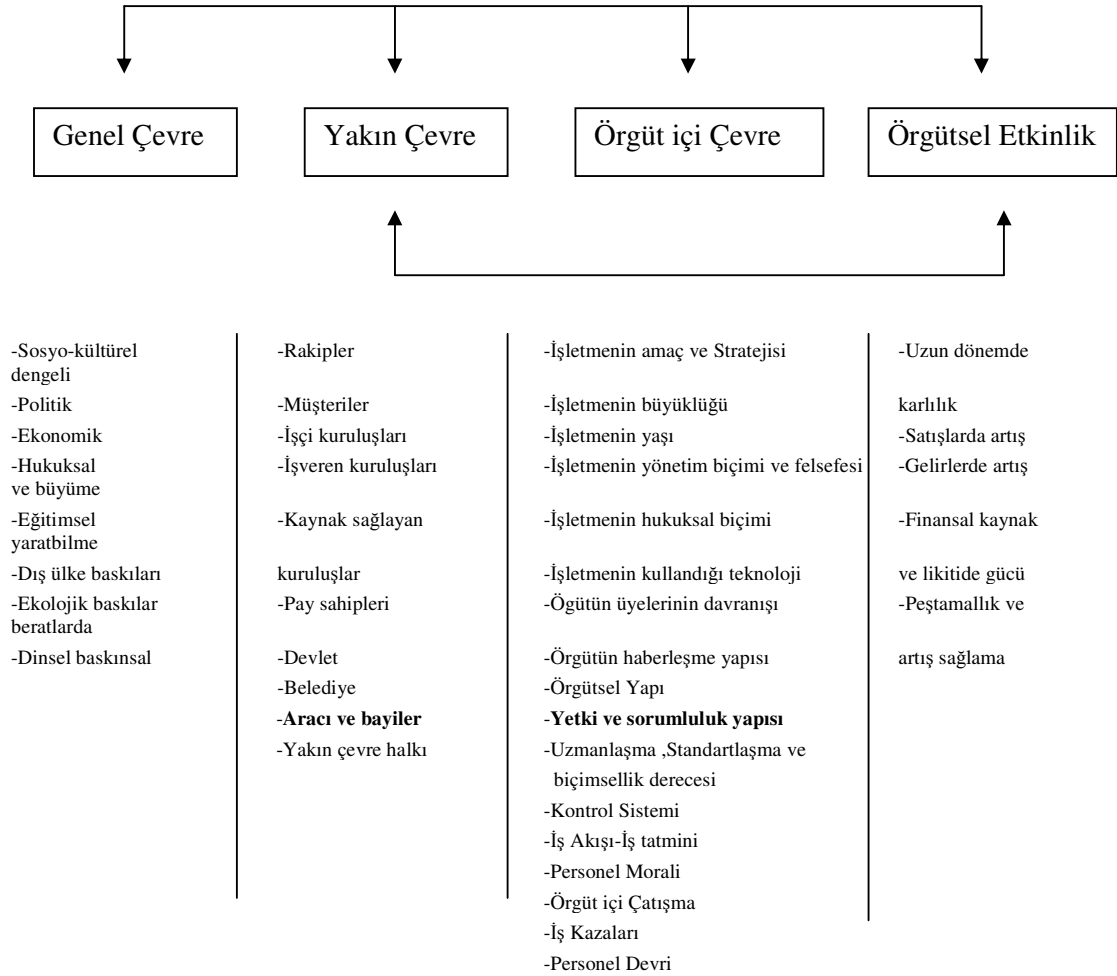
Örgüt ile çevresi arasındaki etkileşimleri 3 kısımda inceleyebiliriz. Bunlar;

1. Örgüt içi Çevre: Örgütün yüzde yüz kendi denetimi altında olan ve her an değişiklik yapabileceği iç çevre unsurlarıdır.
2. Yakın çevre: Örgütün bütünüyle denetimi altında olmayan ama kuvvetle etkileme olanağı olan, örgütün faaliyet sonuçlarından etkilenebilen çevresidir. Aynı zamanda örgüt yakın çevreden de büyük ölçüde etkilenir.
3. Genel Çevre: Örgüt tarafından etkilenmesi son derece zor hatta imkansız olan ama örgütü, diğer örgütsel ve yakın çevre elemanlarını etkileyen hususlardan oluşan ortamdır.

Örgütün çalışması bu değişkenlerin karşılıklı etkileşimleri ile meydana gelmektedir ve tek yönlü etkileşim söz konusu değildir. Tüm bu değişkenler karşılıklı etkileşim içersindedir.

Durumsallık yaklaşımından çıkarılabilecek sonuçlar, aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Şekil 2: Durumsallık Konusunda Yapılan Araştırmalar Sonucunda Oluşturulabilecek Model



Durumsallık yaklaşımı bu etkileşimlerin her işletme örgütünde farklı biçimde olduğunu, bazılarının bazı çevre faktörlerinden özelliği gereği çok etkilenirken, bazılarının bu faktörlerin bir kısmından çok az veya hiç etkilenmediğini ortaya koymaktadır (Eren, 2003:96,97).

1.2.3.3. Z Teorisi

Aslen bir Japon olan Amerikalı yönetim düşünürü Prof. Dr. William Ouchi, “Teori Z” isimli kitabı ile yeni yönetim anlayışına önemli katkıda bulunmuştur.

William Ouchi, Amerikan ve Japon şirketleri üzerinde çalışmalar yapmış ve örgüt yapılarını incelemiştir. Daha sonra bu örgüt yapılarını dışında farklı bir örgüt yapısı ortaya çıkarmış ve bunu “Z Tipi Örgüt Yapısı” olarak adlandırmıştır. Z Tipi Örgüt Yapısının savundukları ile Amerikan ve Japon örgüt yapısının karşılaştırılması şöyledir (Dinçer,1996:202)

Tablo 2: Amerikan, Japon ve Z Tipi Örgüt Yapılarının Karşılaştırılması

Amerikan Tipi Örgüt Yapısı	Japon Tipi Örgüt Yapısı	Z Tipi Örgüt Yapısı
1 . Kısa süreli istihdam	1. Uzun süreli istihdam	1. Uzun süreli istihdam
2. Hızlı değerlendirme ve terfi	2. Yavaş değerlendirme ve terfi	2. Yavaş değerlendirme ve terfi
3. Uzmanlaşmış mesleki gelişme	3. Uzmanlaşmamış mesleki gelişme	3. Orta derecede uzmanlaşmış kariyer yolları
4. Bireysel kararlar	4. Birlikte karar verme	4. Birlikte karar verine
5. Bireysel sorumluluk	5. Müşterek sorumluluk	5. Bireysel sorumluluk
6. Açık kontrol mekanizmaları	6. Örtülü kontrol mekanizmaları	6. Açık ve resmi ölçme yoluyla üstü örtülü gayri-resmi kontrol
7. Personele çalışan gözüyle bakma	7. Bütüncü görüş	7. Aileyi de içine alan bütüncü görüş

BÖLÜM II

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Toplam kalite yönetimi, yönetim anlayışlarında gelinen son noktadır. Yönetim fiilini çok kapsamlı olarak ele alan, başarılı yönetimin sadece yöneticilerin yetenek ve özellikleri ile olmayacağını savunan bir felsefedir.

Diğer kavramlar gibi Toplam kalite yönetiminin de birçok tanımı vardır. Önemli olan bazı tanımlar şunlardır.

TKY, 1994 tarihli ISO 8402’de şu şekilde tanımlanmaktadır:

“Bir kuruluş içinde kaliteyi odak alan, kuruluşun bütün üyelerinin katılımına dayanan, müşteri memnuniyeti yoluyla uzun vadeli başarıyı amaçlayan ve kuruluşun bütün üyelerini ve topluma uyum sağlayan yönetim yaklaşımı.” (Miyauchi, 1999:12).

Türkiye Kalite Ödülü kriterlerine göre TKY, müşteri memnuniyetinin ve toplumda olumlu etkilerin sağlanabilmesi, iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilmesi için politika ve stratejilerin, çalışanların, kaynakların ve proseslerin uygun bir liderlik anlayışı ile yönetilebilmesi ve yönlendirilebilmesidir (Ersun, 1999:702).

TKY uzun vadede müşterinin tatmin olmasını, kendi personeli ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm personelin katılımına dayanan bir kuruluş yönetim modelidir (Efil, 1996:5).

TKY örgütün etkinlikleri ve sonuçları yerine, süreçler üzerine odaklanan tüm örgüt üyelerinin niteliklerinin artırılması ile yönetim kararlarını sağlıklı bilgi ve veri toplama analizine dayandıran bir yaklaşımdır (Özdemir, 1998:36).

Toplam Kalite, bir şirkette tüm faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesi anlamına gelir. Bu faaliyetler sadece ürün ya da hizmet üretimiyle ilgili alanlarla sınırlı değildir. Pazar araştırmasından maliyet muhasebesine kadar bütün fonksiyonları ve tüm bireyleri içerir (Kavrakoğlu, 1997:10).

2.1. Toplam Kalite Yönetiminin Öncüleri

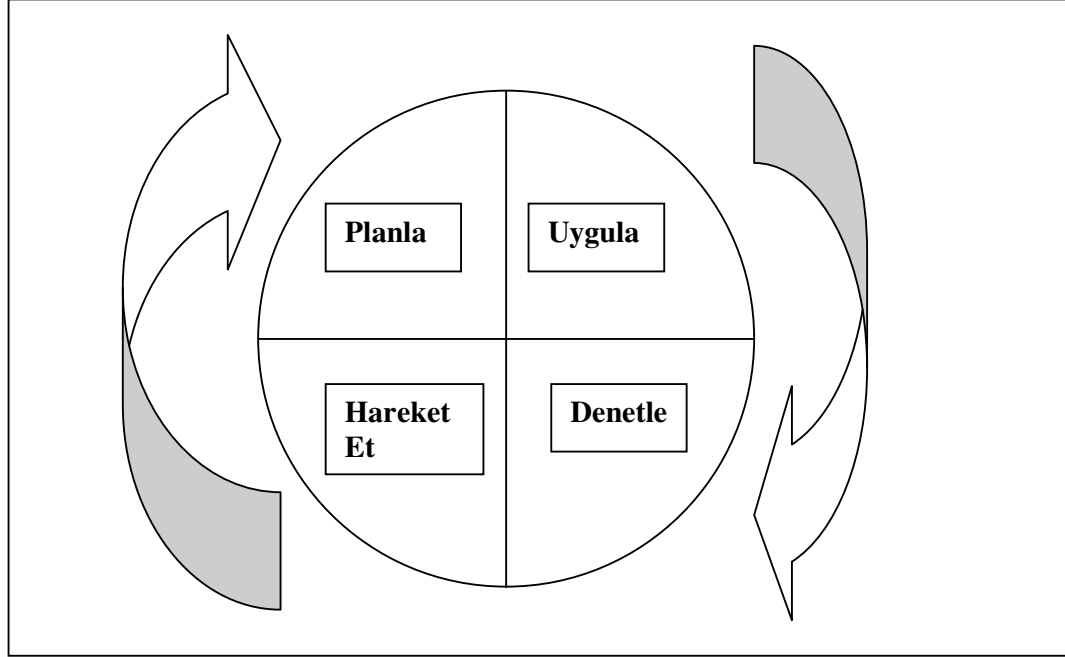
Toplam kalite yönetiminin ortaya çıkışında öncülük etmiş bilim adamı ve düşünürlerden önde gelenleri şunlardır.

2.1.1. W.Edwards Deming

1900 yılında ABD’de doğan Deming Üniversite eğitimini Wyoming ve Colorado üniversitelerinde tamamladı. 1928 yılında Yale Üniversitesi’nde Matematiksel Fizik alanında doktorasını yaptı.

1950 yılında Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği “The Union of Japanese Scientists and Engineers” tarafından Japonya’ya davet edildi. Japon iş adamlarına istatistiksel kalite kontrol konusunda konferanslar verdi. Bu gayretler Japon milleti tarafından büyük ilgi ve takdirle karşılandı ve istatistiksel kalite kontrol konusunda uygulama, çalışma yapanlara ve gelecekte yapacak olanlara "Deming Ödülü" verilmesi kararlaştırıldı (Şimşek, M, 2002:110). Bu dönemde Deming, Deming döngüsünü geliştirdi ve Japonlara bir yönetim modeli olarak Deming döngüsünün nasıl kullanılacağını anlattı. 14 ilkesiyle de kalite yönetimin temellerini oluşturdu (Özevren, 2000:16-17).

Şekil 3 :Deming Döngüsü: Birbirini tamamlayan ve süreklilik arz eden dört işlevden oluşmaktadır.



Deming döngüsünün planlama evresinde, sorunun tanısı, incelenmesi ve nedenlerinin bulunarak bunlara uygun önlemlerin planlanması söz konusudur. Yapıya da uygula evresinde ise yapılan planlar tatbik edilir. Denetleme evresinde yapılan uygulamanın sonuçları değerlendirilir, başarı ve başarısızlıklar ortaya konulur. Hareket et evresinde ise başarısızlıkları düzeltici önlemler alınır. Başarılı sonuçlara ulaşıldı ise, bunların ilerideki aşamalar için birer rehber standart olması kabul edilir. Çevrim sürekli olduğu için tekrar planlama evresi ile yeni bir sorunun çözümüne geçilmektedir. Küçük ama sürekli iyileştirmelerin devamlı biçimde sürdürülmesinde bu çevrim uygulanmaktadır (Eren, 2003:118).

Deming'in Toplam Kalite Yönetimine bir diğer önemli katkısı da ortaya koyduğu ilkelere dayanmaktadır. Deming, başarıya ulaşmak için öğüt niteliğindeki bu ilkelere uyulması gerektiğini belirtmiştir. Bu ilkeler sırasıyla şöyledir.

1. Organizasyonu rekabette üstün kılmak için, mal ve hizmetlerin sürekli iyileştirmesine olanak sağlayacak organizasyon hedefleri belirlemek.

2. Organizasyona uyumluluk gösterecek yeni bir yönetim felsefesi belirlemek.

3. Kaliteyi üretim aşamalarında adım adım oluşturarak, kaliteyi elde etmenin bir yolu olan kütle muayenesine, denetlemeye duyulan ihtiyacı ortadan kaldırmak.

4. Fiyatla değerlendirmeye son verip ve anlamlı kalite ölçütleri oluşturmak.

5. Organizasyonda sürekli iyileştirme anlayışını yerleştirmek. Sorunların kaynağını bulup aynı sorunların tekrar yaşanmasını önlemek.

6. İşbaşında Eğitimi kurumsallaştırmak. Yönetim kadroları da dahil olmak üzere organizasyonun tüm çalışanlarını sürekli eğitime tabi tutmak. Eğitimin bir masraf değil geleceğe yatırımdır.

7. Liderliği kurumsallaştırmak. çalışanların işlerinden gurur duymalarını sağlamak. Liderin görevi yol gösterici olmaktır.

8. Korkuyu ortadan kaldırmak. İşletmede çift yönlü iletişimi güçlendirerek işlerin daha kaliteli yapılması için çalışanların güven içinde işlerini yapmalarını sağlamak. Korku yanlışların saklanması sebeptir.

9. Personel ve bölümlerin diğerleri ile aralarındaki engelleri kaldırmak. Bölümler, birimler ve personelin oluşturduğu sınırlar birlikte çalışma ve sorunlara ortak çözümler bulma potansiyelini azaltır.

10. İşgücünü sloganlarla ve sayısal hedeflerle zorlamamak. Çalışanların kendi hedef ve sloganlarını kendilerinin belirlemelerine fırsat tanınmalı.

11. Organizasyonda sayısal hedefleri ve kotaları ortadan kaldırmak. Eğer kalite ile değerlendirilmiyorsa bunlar bir anlam ifade etmez.

12. İşgücünün yaptıkları işten onur ve gurur duymalarını sağlamak. İşgücünün yaptığı işle gurur duymasını engelleyecek her türlü olumsuz davranıştan ve uygulamadan kaçınmak.

13. Eğitimi teşvik ederek, çalışanların kendi kendilerini eğitmelerini sağlamak.

14. Sürekli iyileşmeyi gerçekleştirmek için, yukarıda ki maddelerin uygulanabilirliğini takip edip destek olmak. Üst yönetim olarak tavrınızı açıklayıp, uygun bir plan hazırladıktan sonra bu plana katılımı sağlamak.

2.1.2. J. M. Juran

Joseph M. Juran, 1904 yılında Romanya’da doğdu. 1912 yılında ABD’ye göç etti. Minnesota Üniversitesi, Elektrik Mühendisliği Bölümü’nden mezun oldu. Daha sonra Chicago’da Loyola Üniversitesi’nden Hukuk doktorası aldı. Deming gibi o da gerek ABD’de gerek Japonya’da toplam kalite yönetiminin yaygınlaşmasında çok önemli rol oynadı. 1981 yılında Japon İmparatoru, Hirohito tarafından Order of Sacred Treasure ile ödüllendirildi (Aktan, 2002:98).

Juran’ın kalite geliştirme döngüsü müşteri gereksinimlerini belirlemek için pazar araştırmasıyla başlar, bu gereksinimlerin karşılanıp karşılanmadığını ölçen pazar araştırmasıyla biter. Buna “Kalite Zinciri” denir. İki pazar araştırması arasındaki tüm süreçler kaliteli olmalıdır, yani müşteri gereksinimlerini karşılamalıdır. Böyle olmazsa zincir en zayıf halkasından kopar (Özevren, 2000:21).

Juran, organizasyonda kalite devrimini başarmak için şu ilkelerin önemli olduğunu vurgulamaktadır:

- Organizasyonda lider tarafında Kalite Konseyi oluşturulmalıdır.
- Organizasyonda kalite hedefi açık olarak belirlenmelidir.
- Kalite konusunda eğitim ve seminerlere önem verilmelidir.
- Sadece finansal göstergelere bakmak yetmez; kalite ölçülmelidir.
- Kalite geliştirme sürekli olmalıdır.
- Kalite geliştirme, problem çözme, yaratıcılık ve yenilik organizasyonda önem taşımaktadır.
- Takdir ve ödüllendirmeye önem verilmelidir.
- Müşterilere yönelik kalite ve performans standartları oluşturulmalıdır (Aktan, 2002:98).

2.1.3. Philip B. Crosby

Crosby, toplam kalite felsefesine önemli katkılarda bulunan yönetim düşünürlerinden biridir. Crosby'e göre kalite şartlara uygunluğu belirten bir kavramdır. anlamına gelmektedir. Crosby kalitede “sıfır hata” kavramını ortaya atmıştır.

Crosby, kalite gelişim sürecini göz önüne alarak 14 noktalık bir gelişim programı önermiştir.

- 1) Yönetimin kesin kararlılığı
- 2) Kalite geliştirme gurupları
- 3) Kalite ölçümü
- 4) Kalite maliyetlerinin belirlenmesi
- 5) Kalite bilincinin sağlanması
- 6) Düzeltici önlemlerin alınması
- 7) Sıfır hatanın planlanması
- 8) Denetleyicilerin seçimi
- 9) Sıfır hata günü
- 10) Hedeften sapma
- 11) Hataların ve nedenlerin yok edilmesi
- 12) Tanınma ve Tanıtma
- 13) Kalite grupları
- 14)Yeniden başlama (Şimşek,M., 2001:108).

2.1.4. Prof. Dr. Kaoru Ishikawa

1915'de Tokyo'da doğmuş olan Ishikawa bir kimya mühendisidir. 1946'dan itibaren JUSE'de ve çeşitli sanayilerde istatistiksel kalite kontrolü anlatmış ve uygulamıştır. Bu bağlamda kalite eğitimine önem vererek basit istatistik tekniklerin en alt seviyedeki işçilere kadar yayılmasını sağlamıştır. Birçok kez çeşitli kalite

ödülleri almıştır. Japonya’da kalite kontrol çemberlerinin sebep-sonuç diyagramının bulucusu olarak adını kalite yazınında duyurmuştur (Özevren, 2000:24).

Ishikawa, kalite kontrol alanındaki çalışmaları ile Japonya’da kalite bilincinin yaygınlaşmasında önemli rol oynadı. Özellikle “kalite çemberleri” adı verilen kalite geliştirme ve problem çözme gruplarının bilimsel anlamda oluşturulmasında çok önemli katkıları oldu. Ishikawa’ya göre bir organizasyonda kalite sorunları kalite geliştirme araçları ile çözülebilir. Bunun için organizasyonda neden-sonuç diyagramı, dağılma diyagramı, pareto diyagramı, kalite çemberleri, histogram ve saire istatistiksel araçların kullanımının önemli olduğunu savundu. Bu araçlardan neden-sonuç diyagramı Ishikawa tarafından geliştirilmiştir. Bu nedenle, toplam kalite yönetimi literatüründe neden-sonuç diyagramı “Ishikawa Diyagramı” olarak da adlandırılır.

Ishikawa: toplam kalite kontrolde başarıya ulaşmak için...

“Kalite her bir tasarım ve prosesin içinde yer almalıdır.

Muayene yoluyla kalite yaratılamaz.” Kaoru Ishikawa

1. Tüm organizasyonda kalite kontrol çalışmalarını yürütün ve tüm çalışanların katılımını sağlayın.
2. Kalite kontrol eğitimle başlar, eğitimle biter. Kalite kontrol konusunda yoğun eğitim ve seminer programları uygulayın.
3. Kalite kontrol çemberlerinin kullanımına önem verin.
4. Kalite kontrol çalışmalarını, yönetim kurulu başkanı ve kalite konseyi tarafından yılda en az iki kez denetleyin.
5. Problem çözmede istatistiksel araçları kullanın.
6. Kalite kontrol faaliyetlerinin ulusal düzeyde yaygınlaştırılması çabalarına katılın.
7. Organizasyonda radikal değişim için devrimci olun.

Bu altı temel ilkeyi de esas alın...

1. Önce kalite gelir, -kısa dönemli kar amacı değil.
2. Müşteri odaklı olmak önemli, -üretici odaklı olmak değil.
3. Bir sonraki aşama senin müşterindir, organizasyon departmanları ve bölümlerini müşteri olarak kabul et.
4. İstatistiksel araçları kullan.
5. Toplam katılıma önem ver.
6. Organizasyonu fonksiyonlara ayırarak yönet ve fonksiyonlar arası iletişime önem ver.” demiştir(canaktanweb, ishikawa.htm).

2.1.5. Dr. Arman Fiegenbaum

Fiegenbaum TKY’nin isim babasıdır. 1957’de basılan makalesinde ilk kez bu terimi kullanmıştır. 1961’de de Toplam Kalite Kontrol kitabı yayınlanmıştır. Kalite ve üretkenlik çalışmalarıyla ünlüdür (Özevren, 2000:23).

Fiegenbaum kalite konusunda çalışmalarını maliyetlere göre değerlendirmiştir. I Fiegenbaum’a göre maliyetler üç ana gruba ayrılmaktadır. Bunlar değer maliyetleri, önleme maliyetleri ve hata maliyetleridir. Fiegenbaum yönetimin kaliteyi artırmak için süreci desteklemesini, kalite ve maliyetleri bütünüleyici amaçlara yöneltmesini istemektedir.

Fiegenbaum'a göre kaliteyi artırmak için kullanılması gereken ilkeler şunlardır:

- İşgören-müşteri ve yönetici ilişkilerin geliştirilmesi.
- İstatistiksel verilerin toplanması.
- Bilgi edinmek için istatistiksel tekniklerin kullanılması.
- Kalite konusundaki dalgalanmaların önlenmesi için istatistiksel süreç kontrolünün yapılması ve ölçümlerin uygulanması.
- Kalite konusunda ideal yapının oluşturulması.

—Kalitede gelişimi sağlamak için işlerin düzenlenmesi.

Fiegenbaum'un tüm bu görüşleri aslında toplam kalite yönetimine giden yolu göstermektedir. Her ne kadar eserlerinde yönetim ve organizasyon açısından konuyu ayrıntıları ile işlemese de üzerinde durduğu hususlar TKY anlayışının bir yönetim biçimi olarak gelişmesine ışık tutmuştur (Doğan, 2002:30).

2.2. Toplam Kalite Yönetiminin Felsefesi

Toplam kalite yönetiminin kendisi aslen bir felsefedir. Kalite, insan ve sürekli gelişme kavramlarını yönetim süreçlerine kabullendirmeyi ve önemlerini anlatmayı amaç edinmiş bir yönetim felsefesidir.

Rekabetin giderek arttığı günümüz koşullarında, işletmeler kar amacını ikinci plana atıp varlıklarının sürekliliği için uğraşır duruma gelmişlerdir. Toplam kalite yönetimi felsefesi işte bu noktada işletme ve örgütler için vazgeçilmez duruma gelmiştir. Yönetimin işlevlerini, işletmelerin sürekliliği hedefine yönlendiren Toplam kalite yönetimi felsefesidir.

TKY felsefesinde üretimin son aşamasında istenmeyen kusurlu ürünleri saptayıp ayıklamak yerine, kaliteli işlemlerle sistemin yüksek verimli işlemesini sağlamak yer alır (Köksal, 1998, s.31).

Toplam Kalite Yönetiminde geleneksel hiyerarşik ve piramit nitelikli yapı tersine dönmekte piramidin tabanı yukarıda sivri ucu aşağıda bulunmaktadır. Dönüşüm sürecine hakim olan piramidin en alt düzeyinde çalışan işçiler ve diğer personeldir. Bunların sorunlara hakimiyeti ve müşteri odaklı çözümler bulması, orta ve üst kademelerde çalışan yöneticilerden daha fazladır. TKY felsefesinde ve bu yaklaşımın kültüründe, üst kademe yöneticileri ile orta kademe yöneticileri çalışanları desteklemek görüş ve önerilerini almak üretim sürecindeki sorunları öğrenmek için alt kademe çalışanları desteklemek ve güçlendirmektir.

Bu felsefede kaliteyi yönetenin insanlar olduğu gerçeği hakimdir. Alt kademe yöneticilerinin özellikle süreç hakimiyeti nedeniyle mal ve hizmetlerin meydana getirilmesindeki rolleri çok önemlidir (Eren, 2003:118).

Toplam Kalite Yönetiminin ana felsefesi “Sürekli Gelişme ve Önce İnsan”dır.

2.3. Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri

Toplam kalite yönetiminin bir işletmede başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için temel ilkelerini iyice anlaşılıp, işletmenin kendi özelliklerine göre geliştirilip uygulanması gerekir.

TKY ilkelerinin çoğu, kalite konusunun dünyaca ünlü öncü uzman bilim adamları tarafından ortaya atılmış olup, yer yer farklılıklara rağmen temelde birbirlerine benzemektedirler. Özellikle Japonya ve ABD’deki başarılı uygulamalar ile ön plana çıkan TKY’nin ilkelerinin başlıcaları şunlardır (Mucuk, 2000:193).

- Önlemeye dönük yaklaşım
- Müşteri odaklı olma
- Takım çalışması (tam katılım)
- Tepe yönetiminin liderliği
- Çalışanların eğitilmesi
- Sürekli geliştirme süreci
- Ölçüm ve istatistikler

Bu ilkeler haricinde üzerinde durulabilecek bir TKY ilkesi daha vardır.

- Tedarikçilerle İşbirliği

2.3.1. Önlemeye Dönük Yaklaşım

Toplam kalite modelinin temelinde "hataları ayıklamak" yerine "hata yapmamak" yaklaşımı vardır. Önlemeye dönük yaklaşımın genel bir ifadesi, planlamanın doğru yapılması şeklinde özetlenebilir. Her yönüyle düşünülmüş, kapsamlı ve titiz bir planlama çalışması ile sonradan oluşabilecek hataların çok büyük bir bölümü ortadan kaldırılabılır. Tüm hata kaynaklarını önlemek mümkün değilse de olası sürprizlere önceden hazırlanmak tamamen hazırlıksız yakalanmaya kıyasla daha büyük avantajlar sağlar (Şimşek, M., 2001:33).

2.3.2. Müşteri Odaklılık

Müşteri önceliği ya da müşteri odaklı olma, hemen hemen bütün şirket yöneticilerinin ve ticaretle ilgilenenlerin kabul edeceği bir kavramdır. Gerçekte şirketlerin tek amacı vardır; o da müşteriyi memnun etmektir. Ancak müşteriye yönelik bu tür ön kabul ve söylev çokluğuna rağmen, uygulamada yönelim çoğunlukla üreticiye doğru olmaktadır. Özellikle 1914'te Ford otomobil fabrikasında kullanılmaya başlayan ve 1970'lere kadar dünyanın en ileri sanayi modeli olarak kabul edilen ünlü montaj hattı tercihini söylendiği gibi müşteriden yana değil, üreticiden yana kullanmıştır. Henry Ford'un şu sözleri bunun en çarpıcı örneğidir: "Siyah olduğu sürece müşteriler diledikleri renkte arabaları alabilirler (Bayrak, 1997:84).

Bir işletmenin varoluşundaki temel amacın ürettiğini satmak olduğu düşünüldüğünde, bu ürünü alacak olan kişinin ki bu, "müşteri" denilen kavramdır. Tatmin olma derecesinin işletmenin kaderini belirleyeceği kolaylıkla görülebilir. Günümüzün rekabet ortamı işletmeler "yapılanı satmaya çalışan" dan çok "istenileni yapmaya çalışan" hale getirmiştir. Bu yeni anlayışta amaç, müşteri talepleri doğrultusunda işletmenin tüm birimlerinin yönlendirilmesi, desteklenmesi ve müşteri beklentilerini karşılayarak müşteri tatminine ulaşılması, hatta beklentilerin de ötesine geçip müşteri memnuniyetinin aşılmasıdır. Kısacası müşteri artık

“Kraldır” ve tüm organizasyonlar artık müşteri odaklı hale gelmek sorundadır (Kalder Yayınları,1999:13).

Simon About müşteri ile ilgili önemli bir noktaya temas etmektedir:“Tek strateji müşteridir. Uzun yıllar müşterinin bilinçlendirilmesinin toplam sürecin sadece bir parçası olduğunu düşündük. Oysa müşteri, bu sürecin kendisiydi. Ancak müşterinin aklından geçenleri ve davranış biçimini doğru yakalayabilmek için insana daha çok yatırım yapmak zorundayız. Değişim, karmaşaya neden olabileceği gibi sonsuz fırsatlarda sunabilir. Bu fırsatları sunmak için felsefi bir stratejiye sahip olmak temel koşuldur. (Kavrakoğlu, 1992:143).

Toplam Kalite Yönetimi süreçlerine, müşteri odaklılık doğrultusunda, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin yön vermesi gerekir. Bu da, müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi, müşteri ile yakın ilişki, müşterinin bilgi kaynağı girdisi olması, müşteri şikâyetlerinin değerlendirilmesi ve sürekli pazar araştırmasını kapsar (Çetin, 1998:82).

Toplam Kalite Yönetiminde müşteri kavramı farklı olarak değerlendirilmiştir. Toplam Kalite Yönetimi, müşteriyi, **iç müşteri** ve **dış müşteri** olarak ayırmıştır.

İç Müşteri: İç müşteri kavramı Toplam Kalitenin Felsefesini anlamada çok önemli bir noktadır. Bu kavram Toplam Kalite Yönetiminin, insan kavramı üzerinde ne kadar yoğunlaştığını gösterir.

Burada iç müşteriden kasıt, örgütte çalışanlardır. İç müşteri kavramı, bir örgütün üretim süreci etkinliğinin iyileştirilmesi, açısından son derece önemlidir. Çünkü bu sayede çalışanların ihtiyaçlarının karşılanabilmesi ve faaliyetlerin örgüt içerisinde devam ettirilebilmesi mümkün olmaktadır (Ersen, 1997:26).

Toplam Kalite Yönetimi her bir örgüt çalışanının bir diğerini müşteri olarak kabullenmesi gerektiğini öne sürer.

Toplam kalite felsefesine göre bir örgüt içerisinde daha önceden de belirtildiği gibi iç müşteri kavramı örgütün gelişim sürecinin iyileştirilmesi açısından önemlidir. Örneğin: bir örgütte üretim biriminde bir elemana ihtiyaç duyulduğunda, üretim birimi yöneticisi gerekli istemi insan kaynakları birimi yöneticisine bildirecektir. Bu durum insan kaynakları birim yöneticisini müşteri konumuna geçirecektir. İnsan kaynakları birimi yöneticisi gerekli bilgileri üretim birimi yöneticisine iletmesi durumunda bu kez üretim birimi yöneticisi müşteri konumuna geçecektir(Ersen,1997:26).

Dış Müşteri: Dış müşteri olarak nitelendirdiğimiz müşteriler ise, bir ürün veya hizmetten kaliteli olması koşuluyla en yüksek faydayı sağlamak isteyenlerdir. İç müşterilerin ürettiklerini tüketen dış müşterilerle olan ilişkilerde, aynı dili konuşmak, dinleyici olmak ve anlaşmaya varmak için gerekli esnekliği sağlamak, alınan sonuçları ölçebilmek, gerekli düzeltmeleri yaparak sıfır hata düzeyine gitmek esastır (Ersen,1997:27).

2.3.3. Tam Katılım

Toplam kalite yönetiminde tam katılım, kalitenin herkesin işi olduğu anlayışına dayanmaktadır. Bu nedenle. TKY öncelikle insanla ilgilenir. Tam katılımın başılamadığı bir örgütte Toplam Kalite Yönetimi başarıyla uygulanması imkânsızdır. Tam katılımın başırlmasının ortaya koyduğu sonuçlar daha verimli iş görenler, daha üretken yöneticiler, örgütün bütün kademelerinde daha etkili bir iletişim ve daha sonuç alıcı bir örgütlenmedir. İnsanda ve yönetimde kalite anlayışının doğal sonucu ise daha kaliteli ve rekabet edebilir üründür. Bu doğrultuda bütün çalışanların kaliteye katılımını sağlamak, bugün rekabet edebilmenin vazgeçilmez gereklerindendir. Herkesin olumlu katılımını sağlamak için uygun bir ortam ve şirket kültürü gereklidir (Bayrak, 1997:86).

2.3.4. Tepe Yönetiminin Liderliği

Organizasyonun tepe yöneticisi ve onun ekibinde bulunan üst düzey yöneticilerin hepsinin bağılılığı olmadığı sürece Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili hiçbir uygulama gerçekleştirilemez ve süreklileştirilemez. Üst düzey yöneticiler bizzat uygulamanın içerisinde bulunmalı, sürece liderlik etmeli, istikamet sağlamalı ve güçlü liderlik yapmalıdır. Gelişmeye engel olan çalışanlarla ilgilenmelidir (Dale ve McQuarter, 1998:3).

Toplam Kalite Yönetiminin başarısı için liderlik vazgeçilemeyecek bir unsurdur. Vizyon, misyon ve değerlerin oluşumunu sağlar ve Toplam Kalite Yönetiminin amaçlarına ulaşılması için gerekli hareketleri destekler.

Liderler altında çalışanları etkiler. Güçlü liderlik ve adanmışlık beraberinde önemli başarılar getirir. Aynı zamanda zayıf liderlik, kısmi veya tamamıyla başarısızlıklara yol açabilir. Liderliğin gerçekleştirilmesiyle Toplam Kalite Yönetiminin her aşamasında başarı olasılığı artacaktır (Hradesky, 1995:194).

Deming 1986 yılında (Out Of The Crisis) isimli kitabında; tepe yönetiminin desteğinin Toplam Kalite Yönetiminin başarısı için yeterli olmadığını, bizzat kendinin eylemin içinde olması, liderlik yapması gerektiğini vurgulamıştır. Zaten Deming ortaya koyduğu ilkeleri içersinde liderliğin benimsenmesi ve kurumsallaştırılması gerektiğini belirtmiştir. Deming'e göre üst yönetimin önemli olan görevi denetlemek değil liderlik yapmaktır. Yönetim sonuçlara değil Liderliğe odaklanmalıdır (Deming 1986:45).

2.3.5. Çalışanların Eğitilmesi

Eğitim Toplam Kalite Yönetimini Başarılı uygulanabilmesi için çok önemli bir etkidir. Toplam Kalite Felsefesi örgütteki herkesin katılımıyla olacağı için çalışanlar en başta bu felsefe ile ilgili eğitim almalıdırlar.

Toplam Kalite Yönetiminin'nin kendisi, örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını değiştirerek ve geliştirerek kaliteye duyarlı bir örgüt kültürü kurmayı amaçlayan bir eğitimsel süreçtir.

Deming'de ilkelerinde eğitimin kurumsallaştırılmasının gerekliliğini belirtmiştir. Yani tüm çalışanların sürekli eğitilmesi gerekmektedir.

Ishikawa eğitime verdiği önemi; “Kalite, eğitimle başlar, eğitimle biter” sözleriyle anlatmaktadır. Düşünüre göre en üst yöneticiden, en alt kademedeki çalışan işçiye kadar tüm çalışanlara kalite eğitimi verilmelidir.

2.3.6. Sürekli Gelişme ve İyileştirme

Toplam Kalite Yönetiminin en önemli ilkelerinde biri Sürekli Gelişmedir. Adından da anlaşılacağı üzere bu ilke hiç durmadan daha iyi için uğraşmayı ifade eder. Bu bağlamda TKY'nin temel felsefesinin dayandığı bir diğer önemli kavram da, geleneksel Japon felsefesinin ilkelerinden olan ve TKY'nin ‘sürekli iyileştirme’ ilkesine kaynaklık eden ‘Kaizen’ düşüncesidir. Kaizen düşüncesi Japon bilim adamı Maasaki İmai tarafından ortaya atılmıştır.

TKY'de “iyi yeterince iyi değildir” anlayışı hakimdir. Bu anlayıştan anladığımız kadarıyla hiçbir şey mükemmel değildir ve her şey daha iyisi ve daha gelişmiş yapılmaya müsaittir (Robbins, 1998: 522).

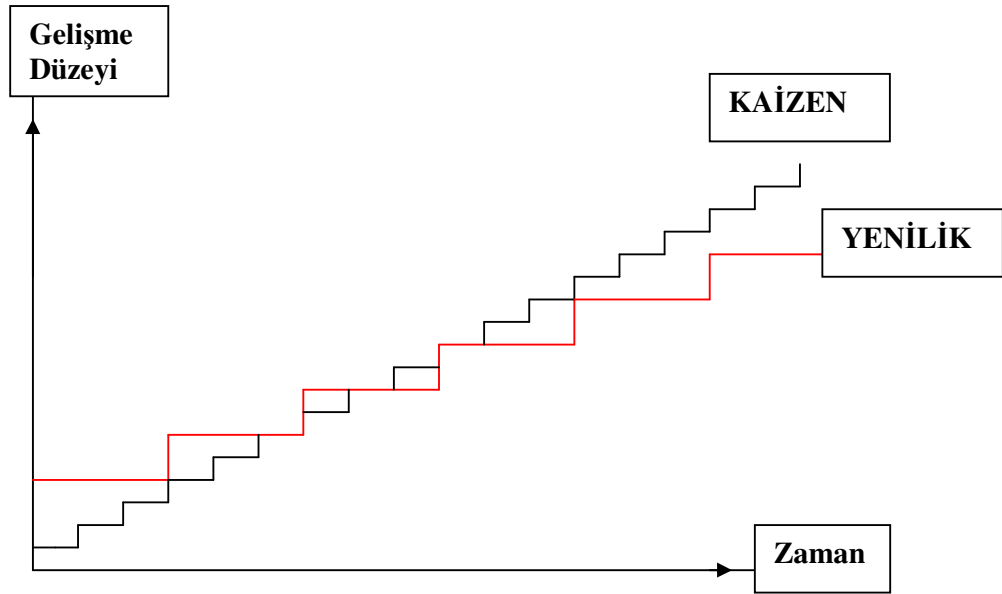
Bu anlayış her şeyi daha ileriye götürecek bir taraf aranmasını gerektirir. Bu da iki önemli ilkeyi gerekli kılar: İsrafı azaltmak ve sorunları gizlemek yerine ortaya çıkarmak (Yamak,1998:148).

İmai'ye göre, TKY'nin ABD'de doğmasına rağmen Japonya'da gelişerek çağdaş bir yönetim modeli olarak Batı'ya ihraç edilmesinde de Japon felsefesinde yer alan Kaizen düşüncesinin rolü büyüktür. Kaizen, gelişme ve sürekli iyileştirme demektir. Sürekli iyileştirme TKY'nin yönetim düşüncesine yaptığı en büyük

katkılardan biridir. Sürekli iyileştirme sadece mevcudu geliştirmek için değil onun korunması için de gereklidir (Özden,1999:163). Mevcut durumla yetinmek ise, Kaizen'in baş düşmanıdır (İmai, 1997:6).

Batı toplumları dikkatlerini hep buluşlara, büyük atılımlara ve sonuçlara yöneltmiş iken, Japonya(Kaizen) ilgisini daha çok küçük adımlar yoluyla ilerlemeye ve süreçlere yönelterek daha olumlu sonuçlar almıştır (İmai, 1997:3). İmai burada küçük ama sürekli adımlardan bahsetmektedir. İmai Japonların İlerleme anlayışına Kaizen, Batılıların ilerleme anlayışını da Yenilik olarak adlandırmıştır.

Şekil 4: Kaizen- Klasik Gelişme Karşılaştırması (Kavrakoğlu, TKY2,1992:13).



İmai'nin bahsettiği küçük adımlarla sürekli gelişme yukarıdaki şekille daha iyi anlaşılmaktadır.

İmai, ilerleme konusunda "iki karşıt yaklaşım" olarak nitelendirdiği "Kaizen" ve "yenilik" konusunda şunları söylemektedir:

"İlerleme konusunda iki karşıt yaklaşım vardır: Kademeli ilerleme yaklaşımı ve tek büyük adımla ilerleme yaklaşımı. Tek büyük adım yaklaşımı."Yenilik" terimi ile özetlenebilir. Bu yenilik, teknoloji atılımlarını yakından izleyen ana değişiklikler veya en son yönetim kavramlarının ya da üretim tekniklerinin uygulanması olarak ortaya çıkmaktadır.Yenilik, etkileyicidir ve gerçek bir ilgi odağıdır. Diğer yandan Kaizen, ilk bakışta çarpıcı değildir, etkisini yavaş yavaş gösterir ve sonuçları çoğu kez hemen fark edilmeyebilir. Kaizen sürekli bir proses iken; yenilik genellikle bir defalık bir olgudur. "(Sönmez, 1995:11).

Tablo 3: Masaaki Imai'nin Kaizen ve Yenilik Kavramların; Karşılaştırması (Ortner, 2000:132.)

ÖZELLİK	KAİZEN	BATI TARZI YENİLİK
Etki	Uzun dönemli ve sürekli olan, dramatik olmayan	Kısa dönemli, dramatik
Aşama	Küçük adımlı	Büyük adımlı
Zaman çatısı	Sürekli ve yavaş ilerleyen	Kesik kesik, yavaş ilerlemeyen
Değişim	Kararlı, derece derece	Beklenmedik, ani ve maymun iştahlı
İçerik	Tüm çalışanlar	Birkaç şampiyon
Yaklaşım	Takım çabaları, kolektivist	Kaba bireysellik, bireysel fikir ve çabalar
Tarz	Bakmak ve geliştirmek	İskartaya çıkarmak ve yeniden şekillendirmek
İşaret	Geleneksel know-how	Teknolojik atak
İhtiyaçlar	Küçük yatırımlar fakat, süreklilik için büyük çaba	Büyük yatırım fakat süreklilik için az çaba
Çabanın yönelimi	İnsan	Teknoloji
Değer kriteri	İyi sonuçlar için süreç ve çaba	Çıkarlar için sonuçlar
Avantaj	Yavaş büyüyen ekonomide iyi çalışır	Hızlı büyüyen ekonomiye daha uygun

Kaizen'in bir önemli özelliği de, kalitenin ürün ve hizmetle sınırlı olmayıp sistemin bütününe kalitesi, dolayısıyla tüm örgütün kalitesi ile ilgili olduğudur. Sistem ve çalışanlar kaliteli olursa diğer tüm faaliyetlerin kaliteli olacağı açıktır.

2.3.7. Ölçüm Ve İstatistikler

Ölçüm ve istatistikler kullanılarak kalite maliyetleri, sürekli gelişme ve teslim zamanındaki değişimler sürekli ölçülmeli ve bu uğraşlar için ölçütler geliştirilmeye çalışılmalıdır. Günümüz şartlarında müşteri istek ve beklentilerinin sürekli değişmesi ölçütlerin de değişmesine sebep olmaktadır. Müşteri memnuniyetinin göstergesi olan ölçütler rekabetle birlikte gelişmekte ve değişmektedir. Bütün bu olguların nesnel ve bilimsel analizlerinde istatistik kullanmanın büyük katkıları vardır. İstatistiksel analize tabi tutulacak olan veriler mevcut işletme ölçülerinden, dışsal (rekabetçi, fonksiyonel ve jenerik) ve içsel kıyaslamalardan, iç ve dış müşteri anketlerinden ve diğer dışsal girdi unsurlarından elde edilebilecektir (Dale ve Bunney, 1999:35).

Ölçemediğimiz şeyi geliştiremeyiz. O nedenle ölçüm ve istatistik, toplam kalitenin vazgeçilmez parçalarındandır. İstatistiğin gerekliliğinin sebepleri şu şekilde sıralanabilir.

1. Doğal olayların tümünde değişkenlik vardır. Bu değişkenliği ölçebilmek için istatistiğe başvurmak şarttır.
2. Hataların çok büyük bir bölümü değişkenlikten kaynaklanır. İstatistik biliminin tekniklerini uygulayarak değişkenliğin özelliklerini inceler ve hataların kaynaklarını tespit edebiliriz.
3. İstatistik teknikleri analize yardımcı olduğu gibi, iletişimi de kolaylaştırır. Konuya farklı açılardan bakan kişilerin aynı dili konuşmasına imkân sağlar.
4. "İstatistiksel düşünme" alışkanlığını geliştirmek en üst düzey yöneticiden en alt derecedeki çalışana kadar örgütün tüm çalışanları için yararlıdır (Kavrakoğlu, TKY2, 1992:34).

2.3.8. Tedarikçilerle İşbirliği

Tedarikçilerle olan ilişkiler TKY'nin uygulanmasında diğer önemli bir unsurdur. Mal ve hizmetlerin üretilmesinde kullanılacak girdilerin kalite sorunu olursa üretilecek mal veya hizmetlerinde kalite sorunu olur. Bu en önemli hedeflerden olan kalite başarılammaması demektir. Dolayısıyla TKY başarı ile uygulanamamış olur. Bu açıdan bakıldığında TKY'nin başarısı tedarikçilerin güvenilirliğine de bağlıdır.

Toplam Kalite Yönetimi, tedarikçilerle işbirliği yapılarak ortak karın maksimize edilmesi gerektiğini savunur. Tedarikçiler ortak gibi görülerek onlarla işbirliğine yönelik çalışmalar gerçekleştirilmelidir. Böylelikle karşılıklı güven ve ortak çıkarlara dayalı uzun vadeli ilişkiler geliştirilir. Taraflar için birbirlerinin menfaatleri kendi menfaatleriymiş gibi görülür.

TKY anlayışına göre, işletme içinde çalışanların her biri birbirleri için birer müşteri olduğu gibi, aynı zamanda birbirleri için birer tedarikçilerdir. Bir çalışanın başarısı bütün başarıyı etkiler. Bu mantıkla tedarikçinin başarısı da işletmenin başarısını etkiler. Nasıl ki çalışanlar bir takım gibi çalışmaları gerekiyorsa, tedarikçi ile işletmeninde bir takım gibi çalışması gerekir. Bu ilkenin uygulanabilmesi için karşılıklı bilgi alış veriş sistemleri (bilgisayar ağları gibi) tasarlanabilir, ortak çalışma takımları oluşturulabilir.

2.4. Toplam Kalite Yönetimi'nin Amaçları

TKY'nin ana amacı, yalnız ürün veya hizmeti değil, işletmenin her bölümünü, her birimini, her sürecini, her işlevini, her ilişkisini, her hareketini, her çalışanını ve her çıktısını yani işletmenin içinde ve ilgisinde olan her şeyi kaliteli kılmaktır. Ürün veya hizmetle ilgili olarak amacı, çıktının ilk seferde ve her seferde kusursuz, doğru ve yüksek kalitede alınmasıdır. İşletme ile ilgili amacı sürekliliktir. Dünyada gelişen rekabet ortamında kalite, işletmelerin fonksiyonlarından birisi olmaktan çıkmış, rekabette stratejik bir araç haline gelmiştir.. Bu rekabeti işletme

bazına indirdiğimiz takdirde, söz konusu işletme ancak hedefinden sapmayan bir toplam kalite anlayışı içine girerse devamlılığını sürdürebilir.

TKY ile hedeflenen diğer amaçlar;

- Karlılık düzeyinde artış
- Müşteri sürekliliğinin sağlanması
- Üretimde sıfır hatanın elde edilmesi
- Maliyetlerin düşürülmesi
- Mevcut Pazar payının arttırılması
- Ekip çalışmasının benimsenmesi, çalışanların katılımının arttırılması
- Fire ve yeniden işlemlerin en aza indirilmesi
- Yönetici ve çalışanlar arasında iyi ilişkilerin geliştirilmesi
- Müşteri odaklı çalışma sisteminin kurulması, olarak sayılabilir (Şimşek,1998:48).

2.5. Toplam Kalite Yönetimi Teknikleri

Toplam Kalite Yönetiminin başarıyla uygulanabilmesi için bir takım teknikler geliştirilmiştir. Bu tekniklerden bazıları şunlardır.

2.5.1. Deming Çevrimi

Önceki konularda anlatılmış olan Deming Çevrimi kalite iyileştirmeye yönelik sorun çözmede kullanılan tekniklerin en önemlilerinden biridir. Bu yöntemi ilk kez Shewhart ortaya atmıştır. E.Deming tarafından Japonlara 1950’lerde tanıtılmış ve yaygın kullanıcı kitlesince benimsenmiştir. Bu gelişmeyle birlikte statik yönetim anlayışı dinamik hale getirilmiştir. Bu çevrim sürekli gelişme felsefesinin anahtarını oluşturmuştur.

Deming döngüsü yıllarca uygulanmış ve yararı kanıtlanmış bir sorun çözme yöntemidir.

2.5.2 (Benchmarking) Kıyaslama

Kısaca "kıyas yapma" diye açıklayabileceğimiz bu yöntem, bir işletmenin kendini rakipleri ile diğer sektörlerdeki ve başka ülkelerdeki işletmelerin uygulamaları ile karşılaştırıp en iyi uygulamaları örnek alarak, kendisinin zayıf yönlerini geliştirmesi anlamına gelmektedir. Kıyas yapma, literatürde "Benchmarking" olarak ifade edilmektedir. Görüldüğü üzere kıyas yapma bir iyileştirme ve geliştirme yöntemidir. Amacı, müşteri memnuniyetini artırma müşteri isteklerini ve bu isteklerde ileride meydana gelmesi olası değişimleri tahmin ederek önlemler alma, *pazar* liderliği için rekabet avantajı araştırma sistemidir. Benchmarking'de daha iyi bir uygulama hedeflenerek, çevredeki güçlü rakipler ve diğer sektörlerdeki başarılı firmaların uygulamaları ile kendi uygulamalarını kıyaslama, başarılı uygulamaları daha da iyileştirerek planlı biçimde işletmenin kendi bünyesine uyarlamadır.

Benchmarking veya kıyaslama öğrenen organizasyon anlayışının bir parçası olup, öğrenme, anlama, öğretme paylaşma ve uyarlama yolu ile gelişme süreçlerini kapsamaktadır. TKY yaklaşımlarında sürekli iyileştirme mantığının temelinde kıyaslama vardır. Kıyaslama çevreyi anlama, öğrenme bunlarla ilgili bilgileri öğretme, paylaşma ve işletmeye uyarlama suretiyle rekabette en iyilerle mücadele etme ve liderliğe ulaşmak için sürekli gelişmeyi hedefleme sistemidir.

Bunun için ABD'de firmaların gönüllü olarak katıldıkları bilgi bankaları sistemi oluşturulmuştur. PİMS bilgi bankası bunlardan biri olup abone olmak isteyen kuruluş bu bilgi bankasına cüzi bir abone bedeli ödeyerek ve kendinden istenen bilgileri de gönül rızası ile vererek istediği firmaların bilgilerine erişebilmektedir.

Kıyaslama da gözlemlenebilen ve ölçülebilen hemen her şey hakkında bilgi toplanabilir. En çok veri toplanmak istenen konular; a) ürün ve hizmetlerin

özellikleri, b) ürün ve hizmetin üretim yolları ve üretime sağlanan hizmetler, c) finansman, insan kaynakları, pazarlama, satış sonrası hizmetler, halkla ilişkiler gibi üretim projesini etkileyen destek birimlerin çalışma süreç ve yöntemleri, d) işletmenin başarısını gösteren kıstaslar; maliyetlerine ait bilgiler, gelirler, üretim ve kapasite bilgileri, kalite standart ve göstergeleri, e) kuruluşun stratejik planlama süreci, kısa vadeli program ve bütçeleme sistemleri ve buna ilişkin süreçler, f) işletmelerin yeni teknolojiler, rekabete dayalı faaliyetleri, yeni fırsat ve değişikliklere karşı nasıl davrandıklarına ilişkin bilgiler.

Yönetim literatüründe mükemmeli arama, mükemmele ulaşma popülist yaklaşımlarının moda olduğu dönemlerde kıyaslama çalışmaları başladı ve 1990'lı yıllarda en çok söz edilen ve uygulanmaya çalışılan bir yöntem olmaya başladı ve TKY'nin de önemli bir aracı oldu. Uygulamada üç tür kıyaslama çeşidinden söz edilebilir, a) Kuruluş içi kıyaslama (internal benchmarking), b) rekabete dayalı kıyaslama (competitive benchmarking), c) fonksiyonel ve geniş kapsamlı kıyaslama (generic benchmarking).

Kuruluş içi kıyaslama, yatırımlarını çeşitlendirmiş birden fazla işletmeye sahip veya aynı işi birden fazla işletmeye sahip veya aynı işi birden fazla ülkede veya bölgede yürüten şirketlerin (holdingler veya şirketler grubu) sahip oldukları aynı iş kolunda veya farklı iş kolundaki kuruluşlarını birbirleriyle kıyaslamalarıdır. Diğer bir ifade ile kıyaslama önce şirketin kendi içinde uygulanarak öğrenilmektedir. Böylece hem kuruluş içi başarı standartları belirlenir ve kuruluş içi süreçler ve destek fonksiyonlar birbirleri ile kıyaslanarak iyileştirilmesi ve geliştirilmesi gereken hususlar belirlenir. Ayrıca kuruluş içi kıyaslama çalışmaları kuruluş dışı kıyaslamalar için hazırlık ve öğrenme dönemidir. Kıyaslama için gerekli bilgilere erişmek kolay ve bilgilerin geçerliliği de doğrulanabilir.

Rekabete dayalı kıyaslama da işletmenin aynı faaliyet sektöründe rakibi olan kuruluşlara ilişkin üretim süreçleri, kalite, maliyetler, gelirler v.b. hususlar için yapılmaktadır. Rakiplerin ürünleri, hizmetleri, süreçleri, gelirleri maliyetleri, araştırma geliştirme, destek işletme fonksiyonları (insan kaynakları, pazarlama,

halkla ilişkiler, finansman v.b) konularda bilgilerin toplanması ve bunların işletmenin verileri ile karşılaştırılması yapılmaktadır. En iyi uygulamalar örnek alınarak işletme uygulamalarında iyileştirmeler yapılır. İşin en zor yanı rakip firmalarla karşılıklı işbirliğine gidilmesidir, ancak bu konuda dürüst, açık ve bilgi takasına ve paylaşımına yatkın firma bulmak kolay olmamaktadır.

Fonksiyonel ve geniş kapsamlı kıyaslama işletmenin doğrudan rakibi olan yada olmayan tüm kuruluşların uygulamalarının işletmeninkilerle karşılaştırılmasıdır. Kıyaslama yapılacak işletmelerin seçiminde alanında en iyi olduğuna inananların seçilmesi ve bunların öğrenilerek, paylaşılması ve uygulanması esastır. Geniş kapsamlı kıyaslama, özellikle yeni üretim ve pazar alanlarına girme, bunlarla ilgili yatırım kararları, yeni sektöre girme ve bu sektörde şirket alma, yeni teknolojilere yatırım yapma gibi stratejik konu ve sorunlarda çok yararlanılan bir yöntemdir. Bu nedenle değişik sektörleri birbiri ile kıyaslama imkanı vererek karar vericiye geniş bir vizyon sağlar (Eren,2003:122,123).

2.5.3. Kalite Çemberleri

Kalite Kontrol Çemberleri, aynı mesleki faaliyet içinde olan veya aynı üniteye bağlı olarak çalışan (atölye, büro, hizmet, laboratuvar, satış örgütü gibi) sayıları 5 ila 10 kişi arasında değişen gönüllü kişilerin oluşturduğu küçük bir gruptur. Kalite Kontrol Çemberleri çalışanların işlerinden gurur duymaları ve katkılarının daha çok olduğunu görmeleri açısından bir motivasyon kaynağıdır ve işletme içinde kendi alanlarını ilgilendiren konularda çeşitli sorunları belirlemek, incelemek ve çözümler sunmak için bir grubun oluşturulmasını ifade eder. Bu gruplar düzenli aralıklarla bir araya gelerek sorunlara değişik çözümler getirmektedir.

Kalite çemberlerini oluşturan grup üyelerinin sorunlarla ilgili olarak fikir sahibi olabilmeleri için genellikle aynı yerde çalışan, aynı işi veya benzeri işleri yapanlardan oluşması gerekir. Grup üyelerinin sayısı toplantılarda her işgörenin

düşüncelerini açıklayabileceği ve katkıda bulunabileceği sayıyı aşmamalıdır. Bu nedenle grup sayısının teorik olarak 4 – 12 olması gerektiği söylenebilir.

Kalite çemberleri değişik isimlerle de anılmaktadır. Buna örnek olarak, kalite çemberleri, kalite kontrol çevrimleri, kalite kontrol halkaları, sorun çözme grupları, geliştirme grupları, geliştirme çemberleri, yaratıcı ekipler verilebilir. Kalite Kontrol Çemberlerinin değişik isimlerle anılmasının asıl nedeni kalite kontrol adıyla Kalite Kontrol Çemberlerinin aynı anlama gelmediğindendir. Kalite Kontrol Çemberlerinin asıl amacının ismine bakarak doğrudan kalitenin iyileştirilmesi tekniği olarak düşünülmemesi gerekir. Kalitenin yanında başka amaçlarda önemli bir yer tutmaktadır.

Kalite Kontrol Çemberleri, bir lider tarafından yönlendirilen, düzenli ve sürekli aralıklarla toplanan, gönüllü bir işgören grubudur. Liderin teşvik ve desteğini gören bu grup işte karşılaşılan problemleri incelemek, açıklığa kavuşturmak, çözümler önermek ve ortaya koymak gibi bazı fonksiyonları yerine getirir.(76)

2.5.4. Kalite Yayılımı

İlk olarak 1972 yılında Mitsubishi tarafından kullanılan, sonraları Toyota tarafından geliştirilen kalite yayılımı, hem bir felsefe hem de güçlü bir planlama ve iletişim aracıdır.

Kalite yayılımının birinci amacı, üst düzey yönetimin planlarının alt düzeylerde formüle edilen strateji ve sorumluluklar ile bütünleştirilmesidir. İkinci amacı ise, müşteri ihtiyaçlarının kuruluşun mal ve hizmet spesifikasyonlarına dönüştürülmesinin sağlanmasıdır (Bozkurt, 2001:60). En önemli kalite yayılımı aracı “kalite evi”dir. Kalite evi, strateji ve hedefler arasındaki ilişkileri tanımlamak amacıyla kullanılan bir korelasyon matrisidir. Kuruluşun planlama sürecinde

hedefleri x eksenine, ulaşma yolları y eksenine yazılır. Evin çatısı korelasyon matrisidir, hedefler arasındaki ilişkileri göstermek için kullanılır.

2.5.5. Politika Yayılımı

Her kuruluşun plan ve stratejilerinin tüm örgüt kademelerinde uygulanmasını sağlayacak bir yönteme gereksinimi vardır. Japonlar başarıyla uyguladıkları bu yönteme “Hoshin Planlaması” adını vermişlerdir. Bu yöntemle üst yönetimin belirlediği yıllık hedefler alt kademelere doğru, daha da somutlaşarak sistematik bir biçimde yayılmaktadır.

Hoshin, hiyerarşik bir sistem olup, kuruluşun en tepedeki başkanı tarafından başlatılmaktadır (Bozkurt, 2001:61). Başkan; ölçü, hedef, strateji ve stratejinin sahibi konusunda bilgilerin yer aldığı bir kaç önemli hoshinini açıklar. Başkanın hoshinleri organizasyon için 2 ya da 3 kritik faktörle sınırlıdır. Üst ve orta düzey yöneticilerle hoshin konusunda uzlaşma sağlandığında her bölüm kendi hoshinlerini geliştirmeye başlar. Bu süreç, her işlem için planlar tamamlanıncaya kadar işletme genelinde yaygınlaştırılır. Hedefler kişi ve gün bazına kadar indirgenir. Bölümler, her ayın sonunda hedefler, gerçekleşme durumları, hedefe ulaşamaması durumunda nedenleri ve çözüm önerilerini içeren raporlar hazırlar ve üst düzey yönetime sunarlar.

2.5.6. Tam Zamanında Üretim

Japonlar, rekabet üstünlüğü sağlama amacıyla, işletmeciliğe birçok yeni yaklaşımlar getirmişlerdir. Bu yaklaşımların en önemlilerinden biri de, "Sıfır Stokla Çalışma/Just-InTime" sistemidir. Sıfır stokla çalışma kavramı, ilk defa, 1970'li yılların ortasında Toyota Motor Company tarafından uygulamaya konulduğu için

bazı kaynaklarda, "Sıfır Stokla Çalışma" kavramı, "Toyota Sistemi" olarak da ifade edilmektedir.

Sıfır stokla çalışma sistemi, her şeyden önce, bir israfı önleme felsefesinin ifadesidir. Bu felsefe genel rekabet koşulları içinde, işletme verimliliğini ve kaliteyi arttırma düşüncesine dayanır. Ancak, sıfır stokla çalışma sistemine ilişkin sayısal verilerin uygulanabileceği bir model yoktur. Bunun yerine, daha çok tanımsal nitelikli bir düşünce sistemi, ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Stoksuz üretim sisteminin özellikleri: Bu üretim sisteminin geliştirilme nedenini anlamak için Japonların ekonomik ve sosyal koşullarına bakmakta yarar vardır. Bilindiği gibi Japonya, ekonomik kaynakları son derecede sınırlı, buna karşılık nüfusu çok fazla olan bir ülkedir. Dolayısıyla Japonların, ekonomik kaynakları, zamanı, işgücünü ve özellikle de toprağı kullanırken, başka ülkelere oranla daha dikkatli olmaları gerekir. Başka bir deyişle, Japon işletmeciliğinde temel hedefin, israfla mücadele olduğu söylenebilir. Sıfır stokla çalışma yaklaşımı, Japonların söz konusu felsefelerinden kaynaklanan bir çağdaş uygulamadır. Sıfır stokla çalışma sistemi üç temel ilkeye dayanır:

- Tüm alanlarda ve oluşumlarda israfın minimizasyonu
- Mevcut süreç ve sistemlerin devamlı olarak daha iyi ve ileriye götürülmesi
- Tüm çalışanların katılımını sağlayarak, karşılıklı saygı ve eşit davranışa dayalı bir oto kontrol sisteminin sürdürülmesi.

Gerçekten de Japon üretim sistemlerinde, hammadde, malzeme, yer ve işçilik israfından sürekli olarak kaçıldığı görülür. Bu tür potansiyel israfa yol açacak sorunları belirlemeye ve ortadan kaldırmaya özen gösterilir. Mevcut süreç ve sistemler, verimliliği arttırmak, geliri çoğaltmak ve israfı daha da azaltmak için sürekli bir iyileştirmeye, geliştirmeye ve uyumlaştırmaya tabi tutulur. Tüm

Çalışanlara eşit işlem yapılarak, işletme statüleri minimize edilerek ve katılım sağlanarak, personelin birbirlerine karşı saygı ve sevgilerinin korunmasına çalışılır (Karalar, 2001:252)

BÖLÜM III

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TANIMI, KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ

3.1. Örgüt Kavramı

Örgütün sözlük anlamı şöyledir: Belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelerek ortak davranışlar gösteren kişilerin oluşturduğu grup. Bir kişinin tek başına yapamayacağı bir iş veya görevin yapılması için birden fazla kişinin bir araya gelmesi ile örgütün oluşumu başlar.

Örgütlerin temel unsurları bireylerdir. Bu nedenle insan topluluğunun olmadığı yerde örgütten söz etmek mümkün değildir (Alp, 1994:14). Dar anlamda örgüt , “herhangi bir amaç için gerekli çabaların neler olduğunu belirlemek ve bu çabaları kişilerin görevlendirilebileceği gruplar halinde düzenlemektir. Geniş anlamda örgüt ise “ insanların, fiziksel araç ve imkânlarının bir işletmenin amacını gerçekleştirecek şekilde düzenlenip hizmete koşulması” şeklinde tanımlanabilir.

Örgüt kavramı değişik bilim dalları tarafından incelenmiş ve kendi bakış açılarından değişik şekillerde tanımlanmıştır. Sosyologlar örgütü makro bir yaklaşımla bir sistem olarak ele alırken, psikologlar mikro bir yaklaşımla birey etkileşimi açısından incelenmiştir. Bazı düşünürler tarafından bir yetki ve sorumluluk ilişkisi olarak tanımlanan örgütler, bazıları tarafından iç içe geçmiş formel ve enformel grupların oluşturduğu bir sistem olarak görülmekte ve nihayet yalnızca bir karar verme sistemi olarak alındığına da rastlanmaktadır.

Örgütün tanımı hususunda kabul görmüş bir tanım yapan Barnard, örgütün: "iki veya daha fazla kişinin bilinçli olarak es güdümlenmiş eylemleri ya da güçlerinden oluşan bir sistem" olduğunu belirtmiştir. Barnard, örgütü bir işbirliği sistemi olarak ele almakta ve bu sistemin fiziksel, biyolojik, bireysel ve toplumsal

parçalardan oluştuğunu, örgütteki iki veya daha çok kişinin en az belirli bir amacı gerçekleştirmek için özel bir sistematik ilişki içinde olduğunu ileri sürmektedir (Unutkan, 1995). Önal'ın deyişine göre "Örgüt, belli amaçlara ulaşmak için bir insan grubunun çabalarını düzenleştirmeye yarayan belirli yapı, kural ve süreçlerin bütünüdür." (Önal, 1998:51). Koçel (1997:117) ise "Örgüt, teknik ve sosyal faktörlerle ilgili bir düzenlemedir." diyerek örgütün kısa bir tanımını yapmıştır.

3.2. Örgüt Kültürünün Tanımı

Örgüt kültürü 1980'lerde ortaya çıkmış ve değer kazanmış bir kavramdır. İlk kez Deal ve Kennedy'nin "Örgüt Kültürü" (1982) Peters ve Waterman'ın "Mükemmeli Arayış" (1982) Pascale ve Athos'un "Japon Yönetim Tarzı" (1981) eserlerinde incelenmiş olan Örgüt Kültürü, literatürde Firma Kültürü, Kurumsal Kültür, İşletme Kültürü olarak da dile getirilmiştir.

Örgütler farklı kültürlere sahip bireylerden oluşan topluluklardır. Bu bireyler, görev ve işlerine bağlı ölçütlerle bir araya gelmiş, bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ve kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluştururlar. Oluşturdıkları bu ortak inanç ve değerler sistemi, o örgütün kendi kültürüdür.

Modern yönetim teorileri olan sistem ve durumsallık yaklaşımına göre örgütler çevreleri ile ilişkili açık bir sistemdirler. Buna göre örgüt ile çevresi arasında karşılıklı ve sürekli etkileşim söz konusudur. Dolayısıyla örgüt kültürü dış unsurlardan da etkilenerek meydana gelir.

Schein'e göre; örgütsel kültür: Belirli bir grup tarafından, grubun gerek çevreye uyumu gerekse kendi iç bütünleşmesini sağlayan bir mekanizmadır. Geçerliliği kanıtlanacak düzeyde olumlu sonuç verirse, yeni üyelere programları algılamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilmeli ve benimsetilmelidir.

Örgütsel kültür, örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren ve örgüte bağlanmasına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır. Örgüte bu sembolik yaklaşım, örgütsel kültür kavramıyla örgütü bir makine veya canlı bir organizma olarak görmenin ötesinde yeni bir boyut kazandırmıştır.

Farklı tanımlar olması ile birlikte örgüt kültürü; bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak ifade edilebilir.

Tablo 4: Diğer Bazı Örgüt Kültürü Tanımları (Griffin, Moorhead, 1989:494)

Örgüt içi bireyler tarafından paylaşılan ortak değerler sistemi	J.C. Spender (1983)
Geniş ölçüde ve sıkıca paylaşılan temel değerler	C. O'Reilly (1983)
Burada işler böylelikle yürür biçiminde ifade edilen yargılar	T.Deal A.,A.Kennedy (1982)
Birlikte, beraberce programlanmış düşünceler	G. Hofstede (1980)
Ortak anlamlandırmalar	J. Van Maanen
İş yaşamında ortaya çıkarılan, devamlı ve semboller aracılığı ile iletilen inançlar ve değerler	J.M. Konzes (1983)
Örgütün çalışanlarına verdiği değer ve inançlarla ilgili semboller, törenler ve mitler bütünü	W.G. Ouchi (1981)
Hikayeler, mitler, kahramanlar, sloganlar gibi sembolik anlamları içeren baskın ve iç tutarlılığa sahip, paylaşılan değerler bütünü	T.Peters–R.H. Waterman

3.3. Örgüt Kültürünün Unsurları

Örgüt kültürünün temel öğeleri değerler, normlar ve varsayımlardır. Diğer yandan, örgüt kültürünün görülebilen ifade biçimleri arasında; seremoniler ve törenler, adetler (ritueller), hikayeler, mitler, semboller, dil ve kahramanlar sayılabilir.

3.3.1. Değerler

Örgütteki tüm bireylerin ortaklaşa inandığı ve paylaştığı temel değerler, kurum kültürünün önemli bir ögesidir. Kültür, insanların paylaştığı değer ve inançlarla başlamaktadır. Bu değerlerin tümü örgütteki temel anlayış sistemini oluşturmaktadır ve Schein'in (1985) da belirttiği gibi örgüt, bu temel anlayışı hem iç hem de dış adaptasyon ve bütünleşme problemlerinde kullanmaktadır.

Geniş anlamda değerler, kültürün daha çok gözle görülmeyen, öznel, içsel yönünü oluşturmakta, örgütsel sorunların çözümünde makul, uygun olarak kabul edilen çözüm biçimini göstermektedir. Örgütlerde diğer bazı kültürel öğelerin (semboller) de örgütün temel değerlerini ve inançlarını açıkladığı ve vurguladığı söylenebilir. Aynı zamanda söz konusu değerler, bir örgütün genel amaçlarını, ideallerini, standartlarını yansıtır ve örgütsel kimlik veya yönetim felsefesi içinde de çeşitli biçimlerde dile getirilir.

Değerler bireysel düzeyde olduğu gibi örgütsel düzeyde de gelişir. Örgüt kültürü, bir örgütte paylaşılan değerler sistemidir. Değerler örgüt kültürünün diğer öğelerine göre daha güvenilir bir özellik taşırlar. Çalışanlara yaptıkları işin ya da sergiledikleri davranışın nedeni sorulduğunda genellikle bu davranışı yönlendiren bu değerlere ulaşılmaktadır. Örneğin, "açık kapı politikasının uygulandığı" bir örgütte çalışanlar istedikleri zaman üstleri ile görüşebiliyorlarsa, bu uygulama örgütte iletişimin önemli bir değer olduğunu göstermektedir.

3.3.2. Normlar

Belli bir grup içindeki bireylerin ilişkilerini düzenler ve eylemlerine yön verir. Normlar, genellikle değerlerin yansımasıdır ve bir grubun tüm üyelerince paylaşıldığı için kolektiftir. Normlar, örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir.

Owens ve Steinhoff (1989) normları, örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğeler olarak tanımlamaktadırlar.

Başaran (1991)'a göre normlar, örgütün kültürel değerlerine uygun olarak örgütçe geliştirilen, çalışanların çoğunluğunca benimsenen davranış kuralları ve ölçütleridir.

Normlar, çalışanlara örgüt içinde nasıl davranmaları, nasıl ilişkide bulunmaları ve başkaları ile nasıl etkileşimde bulunmaları konusunda yol gösterirler.

Genel olarak uyulması gereken kurallar olarak ifade edilen normlar, bazen açık olarak dile getirilmez, bazen de yazılı değildirler. Ancak, örgüt üyelerinin sergiledikleri davranışlar üzerinde önemli etkiye sahiptirler. Örneğin, “üstlerinle tartışma”, “kötü haberi veren sen olma” şeklinde ifade edilen ve paylaşılan normlar, o örgüt içindeki davranışların nasıl olması gerektiği konusunda bilgiler iletmektedirler.

Örgütte çalışanların rol yapmaları, normlarla değerlendirilmektedir. Bu nedenle normlar sistemce onaylanan ve beklenen davranışları anlatırlar.

3.3.3. Varsayımlar

Örgütlerde, çalışanların tutumlarını, dolayısıyla da günlük eylemlerinin somut sonuçlarını etkileyen en güçlü kültürel öğelerden biri de varsayımlardır.

Varsayımlar örgüt üyelerinin algı, düşünce, his ve davranışlarını yönlendirerek, onların örgütsel yaşama ilişkin taşıdıkları doğru-yanlış, anlamlı-anlamsız, olanaklı-olanaksız gibi ön kabullerini oluşturan tartışmasız doğrulardır.

Varsayımlar, öylesine güçlü bir şekilde benimsenmişlerdir ki, örgüt çalışanlarının bunları ihlal etme olasılığı bile düşünülemez. Varsayımların diğer bir özelliği de genellikle bilinçsiz olmalarıdır. Örgüt üyeleri kendi varsayımlarının farkında olmayabilirler, onları tartışmak ya da değiştirmek konusunda çekimser olabilirler.

Varsayımlar, değerlere göre daha derin bir zihinsel yerleşime sahiptirler. Bu nedenle varsayımlar zaman içinde kazandıkları geçerlilik ile değerleri de yönlendirirler. Dolayısıyla, varsayımlar kültürel değişimde önemli bir direniş alanı oluştururlar.

3.3.4. Seremoniler ve Törenler

Seremoniler özel olaylardır. Seremoni faaliyetlerinin esas anlamı, belli bir mesajı iletmek veya daha özel bir amacı gerçekleştirmektir. Bu özel olay sırasında örgüt çalışanları örgütsel kültürün bir parçası olan kahramanlara, mitlere ve sembolere ait kutlamalar yaparlar. Bu nedenle seremoniler, önemli kültürel normların ve değerlerin anıldığı ve sağlamlaştırıldığı olaylara örnek teşkil etmektedirler. Seremonilerin birçoğu, gelenekselleşmiş etkinlikler olarak tanımlanan törenleri kapsamaktadır. Nelson ve Campbell (1997) örgütlerde altı çeşit tören olduğunu belirlemişlerdir:

1. Statü töreni, bireyin statüsündeki değişimi gösterir. Örneğin, emeklilik yemekleri.
2. Teşvik törenleri, bireylerin başarılarına destek verir. Satış yarışmasında kazananlara ödülleri verilmesi gibi.

3. Yenileme töreni, örgütteki değişime önem verir ve öğrenme ve başarmayı cesaretlendirir. Buna verilecek örnek, yeni bir şirket eğitim merkezinin açılması olabilir.

4. Bütünleşme törenleri, örgütteki farklı grupları birleştirmeyi ve daha büyük bir örgüt olma isteğini pekiştirir. Geleneksel olarak düzenlenen piknikler bu törenlere örnek olarak verilebilir.

5. Çatışmayı azaltıcı törenler, örgütte doğal olarak ortaya çıkan çatışmaları ve anlaşmazlıkları gidermeyi amaçlamaktadır. Buna verilecek örnekler, şikayetlerin dinlenmesi ve birleşme sözleşmelerinin müzakereleri olabilir.

6. Derece indirme, bazı örgütler tarafından davranış değer ve normlarını uygulamakta başarısız olan kişileri cezalandırmak için kullanılır. Örneğin bazı başkanlar örgütsel hedefleri başaramadıklarında veya etik davranışa sığmayan davranışta bulunduklarında gürültülü bir şekilde değiştirilmektedir. Japonya'da bazı örgütlerde olumsuz davranışlarda bulunan çalışanlara ceza olarak kurdele takılmaktadır.

3.3.5. Semboller

Örgüt kültürünü pekiştirmeye yardımcı olan maddesel semboller, alanların ve binaların tasarımı ve fiziksel görünümü, mobilyalar, yönetici giysileri, örgüt tarafından kullanılan logolar, ürün tasarımları, ambalajlar vb. sembollerdir. Bu semboller işgörenlere kimin önemli olduğunu, üst yönetim tarafından arzulanan eşitlik derecesini ve uygun olan davranış tarzlarını (risk alan, tutucu, otoriter, katılımcı, bireyci, sosyal vb.) aktarır. Örgüt sembolleri örgütte değişimin gerçekleşmekte olup olmadığının da yararlı göstergeleridir. Aslında tek başına bir binanın biçimi veya örgütteki mekan dağılımının her zaman sembolik bir değeri vardır.

3.3.6. Adetler

Adetler, sürekli tekrarlanan veya günlük örgütsel uygulamalarda görülen davranışlardır. Bunlar genellikle yazılı değildir. Ancak "biz burada işleri böyle yaparız" mesajını açıkça verirler. Bazı şirketler çalışanların birbirlerine "Hanım" "Bey" kullanarak hitap etmesini isterken, bazı firmalarda en üst düzeyden en alta kadar herkes birbirine isimleriyle hitap edebilir.

3.3.7. Hikâye ve Efsaneler

Hikaye ve efsaneler örgüt kültürü açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların, biraz da abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Hikayeler ve efsaneler, örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevini yerine getirmesi bakımından önem taşır. Yine örgüt üyelerinin davranışlarına yön verici olması da, hikaye ve masalların önemli bir özelliği olarak belirtilebilir.

Gordon'a (1993) göre, hikâye ve efsaneler, örgütsel değerlerin yayılmasına ve yerleşmesine yardımcı olurlar. Örgütün kahramanlarını ve sembollerini canlandırırlar. Hikâyeler, örgütsel kültür hakkında önemli ipuçları verirler. Örneğin bir örgütün kültüründe bireyselliği ya da yarışmayı vurgulayan hikâyeler yaygınsa, örgütsel değerler de bu doğrultuda gelişir. Örgüt üyeleri hikâyelerden söz ettikçe, bunların aktarmaya çalıştığı mesajları düşündükçe, bu hikâyelerin temsil ettiği kavramların da akılda kalması daha kolay olmaktadır. Ayrıca, örgütün tarihine ilişkin hikâyeler de çalışanların kendi örgütlerinin bu günlere nasıl geldiğini anlamalarına yardımcı olmaktadır. Diğer yandan, hikâyeler çalışanların örgütün yürütülen faaliyetlerini ve politikalarını daha iyi anlamaları açısından büyük önem taşımaktadır. Joanne Martin ve meslektaşlarının yaptığı bir araştırmaya göre, örgütlerde şu konularda hikâyeler ortaya çıkmaktadır. Patron hikayeleri; kovulma hikayeleri; bir yere taşınan çalışanlarla örgütün nasıl ilgilendiğine ilişkin hikayeler; Düşük seviyedeki çalışanların yükselip yükselmeyeceğine ilişkin hikayeler; kriz

anlarında şirketin nasıl davrandığına ilişkin hikayeler; kurallar ihlal edildiğinde nelerle karşılaşılacağına ilişkin hikayeler.

Örgüt kültürünün önemli taşıyıcılarından biri olarak ele alınan hikayeler ve efsaneler, özellikle oryantasyon dönemlerinde daha da önem kazanmakta ve verimliliği olumlu yönde etkilemektedirler.

3.3.8. Mitler

Mit, bir sosyal grubun ya da örgütün değerlerini, tanıtım sistemlerini yerleştiren bir iletişim aracıdır. Bir örgütün değerlerine, kurucularına veya farklı hiyerarşik düzeylerdeki kişilere ilişkin ilginç olaylar ve öyküler, zamanla belirli bir anlamı taşıyan mesaja dönüştüğünde mitleşir. Yine, örgütün önemli bir değeri bir veya birden fazla kişinin örnek davranışıyla eyleme dönüştüğünde bu eylem mitleşmektedir. Mitlere pozitif olduğu kadar negatif anlamlarda yüklenilebilmektedir. Bir paylaşıma yol açtıklarında, örgüte ait olma duygusunu güçlendirdiklerinde mitler pozitifdir. Buna karşın, mitler, örgüte karşı bir gruplaşmaya yol açtıklarında yani bölünmeyi güçlendirdiklerinde ise, negatiftirler.

3.3.9. Dil

Dil, bir iletişim aracı olmanın yanı sıra, kültürün de yapı taşlarından birini oluşturmaktadır. Her ülkenin bir ana dili olduğu gibi, örgütlerin de kendilerine özgü bir dili vardır. Örgüt dilini ancak, o örgütte çalışanlar anlayabilir ve kullanabilmektedir.

Çalışanlar bu dili öğrenerek, kültürü kabul ettiklerini gösterirler. Böylelikle, kültürün korunmasına yardımcı olurlar. Buna göre her örgütün kendine özgü olan dili içinde; argo ifadeler, deyimler, şakalar mecazlar, metaforlar, sloganlar sözel semboller yer almaktadır.

3.3.10. Kahramanlar

Kahramanlar geçmişte, örgüte çok yararlı hizmetlerde bulunmuş ve bu hizmetleri nedeniyle devleşmiş, örgütü zafere ulaştırmış kişilerdir. Örgüt kahramanları, örgüt açısından ideal özelliklere sahip olarak görülen kişiler olup örgütlerde bir değil birden fazla olabilirler. Bunlar ölmüş ya da yaşayan, gerçek kişiler olabileceği gibi, gerçek ya da hayali kişiler olmaları da mümkündür.

Örgüt kahramanları, örgüt kültürüne katkıda bulunan, çalışanlar üzerinde motive edici etkisi olan ve örgüt kültürünü dışarıya karşı temsil eden kişilerdir (Güçlü, sbdpdf6).

3.4. Örgüt Kültürünün Temelini Oluşturan Özellikler

J.V. Maanen, kültürün temelini oluşturan yedi özellikten bahsetmektedir.

- 1- Kişisel Özerkliklik: Şahısların sahip olduğu sorumluluk, bağımsızlık derecesi ve kişisel teşebbüs fırsatları.
- 2- Yapı: Çalışanların davranışını kontrol ve idare için mevcut kuralların, düzenlemelerin derecesi ve doğrudan gözetim miktarı.
- 3- Destek: Üstlerin astlarına sağladıkları yardımın ve samimiyetin derecesi.
- 4- Kimlik: Üyelerin kendi çalışma grupları ya da profesyonel uzmanlık alanları yerine, örgütle bir bütün olarak özdeşleşme derecesi.
- 5- Performansa Ödül: Örgüt içindeki ödüllerin personelin verimliliklerine göre dağıtılması.
- 6- Çalışma Toleransı: Personel ve çalışma grupları arasındaki ilişkilerde var olan çalışma düzeyi ve aynı zamanda konusunda dürüst ve açık olma istekliliği,
- 7- Risk Toleransı: Personelin atılgan, yenilikçi ve risk almaya teşvik edilme derecesi (Maanen, 1978:19).

3.5. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Farklı düşünürlerin üzerinde fikir birliği oluşturdıkları örgüt kültürünün başlıca özellikleri şu şekilde özetlenebilir.

- Örgüt kültürü öğrenilmiş ya da sonradan kazanılmış bir olgudur.
- Örgüt kültürü grup üyeleri arasında paylaşılr olmalıdır.
- Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır.
- Örgüt kültürü düzenli bir şekilde tekrarlanan ya da ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir (Eren, 1998:88,89).

3.6. Örgüt Kültürünün Oluşumu

Örgütlerin kültürlerinin oluşumunda etkili olan birçok etken sayılabilir. Örneğin; örgütün çevresi, yapısı, içinde bulunduğu sektör, yöneticisi, kurucusu ve dış etkenler bunlardan bazılarıdır. Ancak kültürün oluşumu bir süreçtir ve kültürü oluşturan örgütün kendisidir.

Bu oluşum sürecinde örgüt kurucularının önemli bir rolü vardır. Çünkü kurucular daha önceki felsefeler ve ideolojilerle kısıtlanmadığından sahip oldukları değerler ve inançlarını yapılandıracakları örgüt üzerinde etkilerinin olması doğaldır (Terzi, 2000).

Örgüt kültürünün oluşumu sadece kurucuların rolü ile sınırlı değildir. Çalışanlarda, örgütsel ortamda kendilerine özgü değer ve normlardan oluşan bir kültür oluştururlar. Örgüt kültürünün gelişmesi çalışanların toplu yaşamasının sonucudur (Başaran, 1991).

Örgüt kültürünün oluşum sürecinde bazı ortak adımlar vardır. Bu ortak adımları genelleme yaparak şöyle sıralayabiliriz: (Doğan, 1997:63,64).

— Birinci aşamada, tek bir kişi, yani örgütün veya organizasyonun kurucusu, yeni bir girişim fikrine sahip olur.

— İkinci aşamada, örgütün kurucusu bir ya da daha çok anahtar kişiyi örgüte getirir ve görüşlerini bu grupla paylaşır. Bu getirilen kişiler, işletme kurucusunun bakış açısını taşırlar. Tüm grup elemanları böyle bir fikrin doğru ve iyi, değerli olduğuna, biraz risk taşıdığına, zaman, para ve enerji harcamaya değeceği inancındadırlar.

— Üçüncü aşamada, kurucunun oluşturduğu bu grup, örgüt için bina, yer, fon vb. bulmaya çalışır.

— Son aşamada ise, pek çok kişi örgüte dahil edilir ve genel örgüt kültürü hikayesi inşa edilmeye başlanmış olur.

Yukarıda da görüldüğü gibi örgüt kurucusunun örgüt kültürü oluşumuna çok büyük etkisi vardır. Örgüt liderinin kültür oluşturmadaki sorumlulukları bunlarla da sınırlı değildir.

Örgütte çalışanlar tarafından benimsenebilecek, onlara yol gösterecek, kalıcı ve geçerliliğini kolay kolay yitirmeyecek değerler sistemi oluşturması bu değerleri somutlaştıracak ve çalışanlara rol modeli oluşturacak, onları motive edebilecek kahramanlar yaratması, iş görenler arasındaki takım ruhu, birlik, ait olma duygularını oluşturarak onların yakınlaşmalarını sağlamak amacıyla da örgütte törenler düzenlemesi ve örgütün temel değerlerinin nesilden nesile aktarılabilmesi için örgüt kahramanlarına ilişkin efsaneler oluşturmaları kurum liderinin örgüt kültürü oluşturma sürecindeki sorumlulukları kapsamındadır (Alganer, 2000).

3.7. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları

Kültürün fonksiyonları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Örgütün iş stratejilerini desteklemek. Kültür bulunduğu organizasyonun iş stratejilerinde değişikliklere yol açar. Örneğin UPS'nin yeni müşteri hizmeti kültürü daha esnek ve uygun fiyatlar, teslim tarihleri ve alım tarihleri sunan iş stratejilerini güçlendirmektedir.
- Yöneticilerin dış elemanlarla etkileşiminde daha makul yollar tanımlamak. Yöneticilerin ortaklar, hükümet veya müşteriler dış elemanlarla daha iyi ilişkiler kurulmasında kültür önemli bir etkidir.
- Kadrolama kararlarının verilmesi. Yeni teknolojilerin kullanılmasını pek savunmayan çalışanlar veya müşteri odaklı çalışmayı prensip edinmemiş yöneticiler genellikle işletmeler için sorun yaratabilmektedir.
- Performans kriterlerinin belirlenmesi. Yöneticiler ve diğer çalışanlar örgüt kültürüne uyabilme yetenekleri doğrultusunda değerlendirilebilir.
- Şirket içinde kişilerarası ilişkilerin uygun bir doğasının oluşturulmasına rehberlik etmek. Kültür çalışanların ve yöneticilerin birbirleriyle olan veya çalışanların kendi aralarında olan ilişkilerini de düzenler. Böylece alt ve üst kademe çalışanlar bir araya gelerek sorunlara daha yaratıcı çözümler bulabilirler.
- Uygun yönetim şeklinin seçilmesi. Örneğin UPS'deki gelişmiş bilişim teknolojileri ile birleşik olarak müşteri hizmetleri kültürü sayesinde çalışanların güçlendirilmesi artmış ve merkezkaç bir yönetim şekline doğru gidilmesine yol açmıştır.

Genellikle kültürün farklı elemanları bir pota da eriterek örgütte bir istikrar sağladığı düşünülür. Gerçekte, bazı araştırmacılar bir örgütün kültürünün gücü ve istikrarı, misyonunun belirliliği, çalışanların karar almaya katılımları ve örgütsel değişime karşı verilen teşvik edici bir tepkinin bu örgütün etkenliğini önceden bize bildirdiğini söylemektedirler.

Kültürün bunların yanında diğer fonksiyonları ise çalışanlara bir kimlik hissi kazandırması ve böylece örgüte olan bağlılıklarını artırmasıdır. Çalışanlar örgütün değerlerini anladıkları zaman yaptıkları işleri daha çok severler böylece motivasyon gelişir ve bağlılık artar.

İkinci olarak kültür çalışanlar için bir anlam yaratan olgudur. Çalışanların örgütsel faaliyetleri yorumlayabilmeleri için yöntemler oluşturur. Üçüncü olarak ise kültür örgütsel değerleri kuvvetlendirir. Son olarak da kültür davranışların şekillendirilmesi için bir kontrol mekanizması oluşturur. Davranışları düzenleyen normlar da kültürün bir parçasıdır (ozyazilim, orgutkulturu.htm).

3.8. Örgüt İklimi

Yakın zamana kadar birçok yönetim bilimci örgüt iklimini örgüt kültürüyle birlikte ele almıştır. Katz ve Kahn “her örgüt kültürünü ve iklimini kendisi geliştirir” demektedirler. Örgütler kendi kültür ve iklimini geliştirirken de bazı yasaklardan, geleneklerden ve ahlak kurallarından yararlanırlar. Bir örgütün iklimi ve kültürü hem formel örgütün değerlerini ve davranış kalıplarını hem de bunların doğal örgütteki yorumlarını yansıtır. Nasıl ki toplumun bir kültür mirası varsa, sosyal örgütlerde de yeni örgüt üyelerine bırakılan örgütsel norm ve değer kalıpları vardır.

Örgüt iklimi, örgüt kültürüyle yakından ilgilidir ve çalışanların değerleri ile örgüt kültürü arasındaki uyumu ölçer. Örgüt iklimi insanların, işletme içinde çalışmanın nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algılarının sonunda oluşan genel bir havadır. Eğer çalışanlar

işletmenin kültürünü benimsiyorlarsa örgüt iklimi iyidir; aksi halde zayıf veya kötüdür.

Örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, görevlilerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan özellikler dizisidir. Halpin, okullardaki örgütsel iklimi bir doğru üzerinde düşünmekte, açık ve kapalı uçlar arasında değişiklik gösteren özellikler bütünü olarak görmektedir.

Örgüt iklimi örgüt kültürüne göre daha kısa sürelidir. Yani genellikle geçicidir ve nispeten kısa zaman aralıkları içinde farklılıklar gösterebilir. Ancak işletme içinde çalışanlara hakim olan hava, onların motivasyonunu, moralini ve dolayısıyla başarıyı önemli oranda etkiler. Kötü bir iklimden işletme zarar görebilir.

3.9. Örgüt Kültürü ve Yönetim

Örgüt kültürü ve yönetim karşılıklı etkileşim içinde olan kavramlardır. Örgüt kültürünün yönetim üzerinde etkisi olduğu gibi yönetiminde örgüt kültürünün şekillenmesinde etkileri söz konusudur. Örgüt kültürü yönetim açısından iki özelliği ile tanımlanır (Sabuncuoğlu, Tüz, 1998:29).

- Örgüt kültürü yöneticilerin içinde bulundukları ortamı nasıl gördüklerini ve buradaki değişimlere nasıl karşılık verdiklerini belirleyen bir paylaşılan inançlar bütünüdür.
- Yöneticilerin kullandığı örgüt kültüründen ve paylaşılan inançlardan kaynaklanan dil örgütsel stratejinin önemli bir biçimlendiricisidir.

Örgüt içinde benimsenen ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ortak değerler, normlar ve inançlar çoğu kez işletmenin geleceğini etkileyecek kararları etkilemektedir. Amaçlar ve kararlar belirlenirken örgütün kültürü yönetimin strateji ve politikalarını yönlendirir. Yönetim kademesi örgütün kültürünü tam olarak öğrenip benimsemeden gelecekle ilgili kararlarını doğru bir şekilde veremez.

Toplumsal farklılıklar örgüt kültürünü örgüt kültürü de direkt olarak örgüt içi yönetimi etkilemektedir. Örgütün, amaçları gerçekleştirmek için doğru kararlar alması gerekir. Karar alma durumunda olan yönetim kademesi alacakları kararları örgütü oluşturan kişilerin benimsemiş olduğu değer, norm ve davranışların ışığında şekillendirmek zorundadır. Kararları etkileyecek olan değer, norm ve davranışlar ise örgütün kültürüdür. Örgüt kültürü yönetim üzerinde etkili bir değişken niteliği taşır (Unutkan,1995:79).

BÖLÜM IV

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ'NÜN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE ETKİLERİ

Örgütlerin yeniden yapılanması veya mevcut yapısına uygun örgüt kültürünün yeniden tasarlanması, yeni öğretilerin ve becerilerin kazanılması demektir. Kültür, bir örgütteki tüm çalışanlar tarafından paylaşılan değerler bütünüdür. Toplam kalite kültüründe temel amaç değişikliklere birdenbire adapte olmaktan çok belli ilkeler doğrultusunda değişiklikleri yönetecek ve yönlendirecek bir yapının oluşturulmasıdır.

Müşteri odaklılık, kalite öncelikli yönetim, süreçlerin sürekli yönetimi ve denetimi, önce insan anlayışı, çalışanların kalitesinin geliştirilmesi, tam katılım, ekip çalışması ve üst yönetimin liderliği örgüt kültürünün oluşturulmasında en önemli unsurlardır.

Toplam Kalite Yönetimi yalnızca bir yönetim anlayışı olmanın ötesinde bir yönetim felsefesidir. Ve T.K.Y. insan üzerinde odaklanan, önce insan diyen bir felsefedir. Bu açıdan T.K.Y. diğer yönetim yaklaşımlarından daha çok insana bağımlıdır. T.K.Y.'ni uygulatacak olanda uygulayacak olanda insandır. T.K.Y.'nin başarısı tamamıyla bu uygulamaları yapacak olan örgüte bağımlıdır. T.K.Y.'nin başarıya ulaşması için örgütteki bireylerin T.K.Y. felsefesini anlayıp, benimseyip, uygulaması gerekmektedir.

Bu gün için bir zorunluluk haline gelen ve her safhada uygulanmaya başlanan Toplam Kalite Yönetiminin örgüte yerleşmesi ve örgütün ayakta kalmasını sağlayarak başarıya taşınması örgüt kültürüne bağlıdır. Örgüt kültürünü tamamlayamamış organizasyonların toplam kalite yönetimini örgütlerine yerleştirmeleri ve uygulamaları imkânsızdır.

Örgüt kültürünün Toplam Kalite Yönetimine iyi ve kötü etkileri vardır. Bu etkileri aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz.

4.1. Örgüt Kültürünün T.K.Y.'ne Zararlı Etkileri

1. Örgütün kültürü T.K.Y.'nin çabuk veya yavaş benimsenmesine ve uygulanabilmesine doğrudan etki eder. Hatta örgüt kültürü T.K.Y. ilkelerini kabullenmeyebilir. Dolayısıyla T.K.Y.'nin başarıyla uygulanamamasına sebep olabilir.

2. Çalışanların örgüt kültürüne uyum sağlayamaması örgüt iklimini kötü yönde etkiler. Örgüt ikliminin kötü durumda olması, çalışanların yeniliklere ve değişimlere çabuk adapte olamamalarına sebep olur. Böyle bir ortam T.K.Y.'nin tam katılım ilkesine ters düşeceği için T.K.Y.'nin başarısızlığına yol açar.

3. Bir işletmedeki örgüt kültürü eğitime, yeniliklere ve gelişmeye kapalı olabilir. Örgütte benimsenmiş olan kültür, çalışanların gelenekçi, değişim ve yenilik istemeyen birer yapıya sahip olmalarına neden olabilir. Bu tür bir yapı, sürekli gelişmeyi ve eğitimin sürekliliğini esas alan T.K.Y.'nin uygulamalarını başarısız kılabilir.

4. Her çalışanını bir müşteri olarak gören T.K.Y. anlayışı sıkı bir işbirliği ve müşteri odaklı hareket etme ilkelerini benimsemiştir. Her bir çalışan bir diğeri için müşteri olarak görülür. Müşteri memnuniyeti ve tatmini başarıyı ve sürekliliği beraberinde getirir. Bu düşüncelerden yola çıkarak hareket eden T.K.Y. tüm ilkelerinin tam uygulanmasını gerektirir. Örgüt kültürünün sebep olacağı bir örgüt iklimi bozukluğu örgüt içi çatışmalara dönüşebilir ve işbirliğini ortadan kaldırabilir. Çatışmalar müşteri odaklı hareket edilmesine de engel teşkil eder ve T.K.Y.'nin uygulanması başarısızlıkla sonuçlanabilir.

4.2. Örgüt Kültürünün T.K.Y.'ne Faydalı Etkileri

1. Oturmuş, sağlam bir örgüt kültürü, T.K.Y. ilkelerinin başarılı şekilde benimsenmesine ve uygulanmasına sebep olabilir. T.K.Y. tam benimsenmedikçe başarı gösteremeyebilir. Ancak T.K.Y.'nin tüm örgütçe benimsenip uygulanması beraberinde işletmeye başarı ve süreklilik getirir.

2. Örgüt kültürünün iyi bir örgüt iklimine sebep olması, örgütteki bireylerin işletmeyi benimsemesine ve uygulamalara tam katılım olmasına sebep olur. Bu da doğrudan T.K.Y'nin başarısını olumlu yönde etkiler.

3. Örgüt Kültürünün iyi özelliklere sahip olması, dolayısıyla iyi bir örgüt iklimi olması, çalışanlar arasında iyi ilişkilerin olmasını sağlar. İyi ilişkiler işbirliğini artırır. Bu arada örgüt içi bireyler olan iç müşterilerin de tatmini ve memnuniyeti sağlanmış olur.

4. Örgüt, yenilik ve gelişmelere açık bir kültüre sahip olursa, T.K.Y'nin en önemli ilkelerinden olan "sürekli gelişme" ilkesi daha başarılı bir şekilde uygulanabilir. Sürekli gelişme işletmeler için vazgeçilemez bir ilkedir.

5. Örgüt, eğitime ve eğitimeye açık bir kültüre sahip olabilir. Çalışanların düzenli ve sürekli eğitim alması kalitede artışa sebep olur. T.K.Y.'nin en önem verdiği kavram olan kalitenin artması işletme için rekabet avantajı sağlar. Bu sonuçlarda T.K.Y.'nin başarısını gösterir.

SONUÇ

Örgüt kültürünün TKY üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yaptığımız bu çalışmada konuya geniş bir perspektiften bakmaya gayret ettik. Konunun iyi anlaşılabilmesi için bahsedilen kavramlarla ilgili her türlü önemli bilgiyi sunmaya çalıştık. Teorik kaynaklara dayandırılarak hazırlanmış olan bu çalışmada TKY ve Örgüt kültürünü en iyi şekilde anlatmaya çalıştık.

Çalışmanın birinci bölümünde kalite ve yönetim kavramları derinlemesine açıklandı. Yönetim biliminin tarihsel gelişimi üzerinde duruldu ve geçmişten bu güne kadar ortaya çıkarılmış olan her yönetim anlayışından bahsedildi. Bu bölümden çıkarılabilecek sonuçlar şunlardır.

Kalite kişiye göre, mal veya hizmete göre, içinde bulunulan duruma göre değişik yorumlanan bir kavramdır. Kalite göreceli bir kavrandır ve her insanın kalite yorumu farklı olabilir.

Yönetim, insanların var oluşuyla beraber ortaya çıkmış bir kavramdır. Ancak geçtiğimiz yüzyılda bilim olarak değerlendirilmeye alınmıştır. Yönetim bilimi ilerledikçe insana verilen önem ve değer artmıştır. İnsana verilen önem arttıkça yönetim daha başarılı olmuştur.

Araştırmanın ikinci bölümünde Toplam Kalite Yönetimi hakkında teorik bilgi verilmiştir. Toplam Kalite Yönetimi günümüzün yönetim anlayışı olarak benimsenmiş ve kabul görmüş bir yönetim felsefesidir. Hemen hemen her işletme bu anlayışı kendi örgütlerine uygulamaya çalışmaktadır. Toplam Kalite Yönetiminin başarı ile uygulanabilmesini etkileyen bir çok etken vardır. Bu etkenlerden en önemlilerinden biri örgüt kültürüdür. Araştırmanın üçüncü bölümünde örgüt kültürüne yer verilmiş ve örgüt kültürü en önemli yanlarıyla anlatılmaya çalışılmıştır.

İnsan faktörü olarak değerlendirebileceğimiz örgüt kültürü, TKY'nin başarısını önemli derecede etkilemektedir. Dördüncü bölümümüzde de bu konu

üzerinde durulmaya çalışılmıştır. Bu bölümde örgüt kültürünün TKY'ne fayda ve zararları maddeler olarak ele alınmıştır.

Çalışmamızdan çıkarabileceğimiz sonuç şudur. Örgüt kültürü doğrudan insan faktörünü içinde barındırdığı için, insan faktörünü en önemli başarı etkenlerinden sayan TKY'nin başarı ile uygulanmasında çok büyük rol oynamaktadır. TKY'nin uygulanacağı örgütün kültürü, bu uygulamanın başarılı veya başarısız olmasını doğrudan etkiler.

Çalışmamızda örgüt kültürünün TKY'nin uygulanabilmesi için ne kadar önem taşıdığı teorik olarak anlatılmaya çalışılmıştır. Sonuç olarak ta örgüt kültürünün başarıdaki önemi ortaya çıkarılmıştır.

KAYNAKÇA

Alp, Necla. “Erzurum İlinde Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin Sorunları”.
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Atatürk Üniv. S.B.E.**, 1994.

Aktan, Coşkun Can. **Değişim ve Yeni Global Yönetim**. İstanbul: Mess
Yayıncılık, 1997.

Aktan, Coşkun Can .**Yeni Global Gerçekler**. İstanbul: TÜGİAD Yayınları, 2000.

Aktan C.C. **Yönetimde Rönesans ve Yönetim Devrimi**, Ankara: Tosyöv yayınları
2002.

Alganer, Ç.Ü. “Örgütlerin Kuruluş Dönemlerinde Örgüt Kültürü Oluşturmaları
Sırasında Karşılaştıkları Sorunlar”.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi **Ankara
Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**. 2000.

Alpugan, Oktay ve diğerleri. **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**. İstanbul: Beta
Yayıncılık, 1997.

Ataman Göksel. **İşletme Yönetimi – Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımları**,
İstanbul: Türkmen Kitabevi 2002.

Ataman, Göksel. **İşletme Yönetimi**. , İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2001.

Aydınçülü, Mehmet. “Örgüt Kültürü ve Toplam Kalite Arasındaki Etkileşimin
Liderlik Yoluyla Değişimi” .Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Gebze Yüksek
Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2003

Baransel, Atilla, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**. İstanbul: Avcıol Basım
Yayım, 1993

Başaran, İbrahim E. **Yönetim**. Ankara: Feryal Matbaası, 2000.

Başaran, İ. E. . **Örgütsel Davranış**. Ankara:Gül Yayınevi, 1991.

Bayrak, Sebahat “Kalite Anlayışında Yeni Bir Yaklaşım Olarak Toplam Kalite Yönetimi”. **Verimlilik Dergisi**, sayı 4, MPM yayınları 1997 s,84

Çetin, C. .**Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**. İstanbul: Beta Yayınları ,1998.

Dale, Barrie ve Mcquarterm, Ruth. **Managing Business Improvement and Quality (Implementing Key Tools and Techniques**. Massachusetts: Blackwell Publishers, 1998.

Dale, Barrie ve Bunney, Heather. **Total Quality Management Blueprint**. Massachusetts: Blackwell Publishers, 1999.

Deming, W, Edward. **Out of The Crisis**, Cambridge: Mass, MIT,1986.

Demirkan, Mahmut. Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Endüstri İlişkileri Sistemine Etkileri, Sakarya: 1997.

Dinçer, Ömer ve Yahya Fidan, **İşletme Yönetimine Giriş**.İstanbul:Beta Yayıncılık, 1996.

Doğan, Elife. **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**. Ankara: Academyplus Yayınları, 2002.

Doğan, S. “İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol :Örgüt Kültürü”, **Amme İdaresi Dergisi**, sayı: 30, 1997.

Duncan. **Organization Behavior**. Boston: Houghton Mifflin Company, 1978

Efil, İsmail. **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite güvence Sistemi**. Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları. 1996.

Eren, Erol. **Örgütsel Davran ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Yayıncılık 1998.

Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2003.

Ertürk, Mümin. **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**. İstanbul: Beta Yayıncılık, 1996.

Ertopuz, Ayşe ve Telek Berker, “TKY’de Liderlik”, Kalder yay, 3.TKY Makale Yarışması, 1999

Ersen, Haldun. **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönelimi İlişkisi Verimli ve Etkili Olmanın Yolu.** İstanbul, 1997.

Ersun N. Semih. "TKY nedir? Ne değildir? Nasıl oluşturulur?" 5. Ergonomi Kongresi. Ankara: MEM Yayınları, 1999.

Fıratlı, Erdoğan. **Yeni Mamul Kalite Kontrolü.** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1983.

Griffin, Ricky W., Gregory Moorhead. **Organizational Behaviour.**, USA: Houghton Mifflin Co., 1989.

Gülen, Kemal G. "Kalite Yönetiminde Çelişen Amaçlar", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, **Yönetim Dergisi**, sayı:26, 1997.

Hatiboğlu, Zeyyat .**Temel Yönetim ve Organizasyon.** İstanbul: Beta Yayıncılık, 1993.

Hodgetts, Richard. **Yönetim.** (çev: Canan Çetin, Esin C. Mutlu), İstanbul: Beta Yayıncılık, 1999.

Hradesky, John. **Total Quality Management Handbook.** Newyork: Mc Graw Hill, 1995

İmai, Masaaki. **Kaizen.** Kalder İstanbul: Yayınları, 1997

Ishikawa, K. .**Toplam Kalite Kontrol İstanbul.** İstanbul: Kalder Yayınları. 1998,
Karalar, R., ve diğerleri., .**Genel İşletme.** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2001.

Kavrakoğlu, İbrahim. **Toplam Kalite Yönetimi 1.** İstanbul: Kalder Yayınları, 1992

Kavrakoğlu İbrahim. **Toplam Kalite Yönetimi 2** İstanbul: Kalder yayınları, 1992,

Kavrakoğlu İbrahim. **Toplam Kalite Yönetimi.** İstanbul: Kalder yayınları, 1996.

Kavrakoğlu İbrahim. **Kalite Cep Kitabı.** İstanbul: Kalder Yayınları, 1997.

Kobu, Bülent. **Endüstriyel Kalite Kontrolü.** İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fak. Yayınları, 1987.

- Koçel, Tamer. **İşletme.Yöneticiliği**. İstanbul: Evrim Ofset Matbaacılık, 1999.
- Köksal, H. **Kalite Okullarına Geçişte Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul: Dünya Yayınları, 1998.
- Maanen, John Van, **People Procesing Strategies of Organizational Socialization Organizational Dynamics**. New York: AMACOM, , 1978.
- Miyauchi, I. **Japonya’da Kalite Yönetimi**. (çev: Salin Atas) İstanbul: Mess Yayınları, 1999.
- Mouzelis, N. P. **Örgüt ve Bürokrasi Modern Teorilerin Analizi**. (çev.: Bahadır Akın), Konya: Çizgi Kitabevi, 2001.
- Mucuk, İsmet. **Modern İşletmecilik**. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1997.
- Ortner, Hugo M. **The Human Factor in Quality Management**. USA: Accered Qual Assur, 2000.
- Önal, Güngör. **İşletme Yönetimi ve Organizasyonu**. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1998.
- Özalp, İ., C. Koparal, G. Berberoğlu. **Yönetim ve Organizasyon**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1999.
- Özdemir, S. **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**. Ankara: Pegem Yayınları 1998.
- Özden, Y. **Eğitimde Dönüşüm. Eğitimde Yeni Değerler**. Ankara: Pegem Yayınları 1999.
- Özevren, Mina. **Toplam Kalite Yönetimi, Temel Kavramlar ve Uygulamalar**. İstanbul: Alfa Yayınevi , 2000.
- Robbins, Stephen P. **Organizational Behaviour**, New Jersey: Prentice-Hall, 1998.
- Sabuncuoğlu, Zeyyad, Tüz, Melek, **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Alfa Yayınları, 1998.
- Sağlam, Mehmet. **Örgütsel Değişme**. Ankara: TODAİE Yayınları 1979.
- Sönmez, Lale. “Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt İklimi”. YayımlanmamışYüksek Lisans Tezi. **Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler .Enstitüsü** 1995.
- Sucu, Yaşar. **Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesindeki Gelişmeler**. Ankara: Elit Yayınları, 2000.

Şimşek, Fuat “Toplam Kalite Yönetimi’nin Yönetim Fonksiyonları ile İlişkisi”
Yayımlanmamış Doktora Tezi, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**,
1998.

Şimşek, Muhittin. **Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul: Alfa Yayınları, 2001.

Şimşek, Muhittin ve Mustafa Nursoy. **Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme**. İstanbul: Hayat Yayınları, 2002.

Terzi, A.R. **Örgüt kültürü**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. 2000.

Türk Standartları Enstitüsü. **Kalite Notları**. Ankara: TSE Yayınları, 1994.

Unutkan, G. Ataman, **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**. İstanbul: Türkmen Kitabevi , 1995.

Ünal, M. Münevver. “Örgüt kültürünün Toplam Kalite Yönetimine Etkisi”.
Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. **Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**,
2002.

Yamak, Oygur. **Kalite Odaklı Yönetim**. İstanbul: Panel Matbaacılık, 1998

<http://www.canaktan.org/yonetim/yonetim-teorileri/tarihsel-bakis.htm>

http://www.kimkimdir.gen.tr/ekonomistler/frederick_winslow_taylor/index.html

<http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/neo-klasik.htm>

http://www.canaktan.org/yonetim/toplam_kalite/gurular/ishikawa.htm

http://www.gencbilim.com/odev/odevgoster.php?il=rize_ardesen&id=12915

<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/orgutkulturu.htm>

<http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf6/Guclu.pdf> (Nezahat Güçlü)

ÖZGEÇMİŞ

- Adı Soyadı** : Ayhan TERZİBAŞ
- Sürekli Adresi** : Tepecik Mahallesi Öz Bolu Sitesi B Blok No: 16 BOLU
- Doğum Yeri ve Yılı** : İstanbul 1979
- Yabancı Dili** : İngilizce
- İlköğretim** : Basıncıköy İlköğretim 1990
- Ortaöğretim** : Vefa Anadolu Lisesi 1997
- Lisans** : Karadeniz Teknik Üniversitesi Ünye İ.İ.B.F 2003
- Yüksek Lisans** : Abant İzzet Baysal Üniversitesi S.B.E.
- Anabilim Dalı** : İşletme
- Çalışma Hayatı** : 2005 yılında kendi açmış olduğu Olimpik Halı Saha'nın işletmeciliğini yapmaktadır.